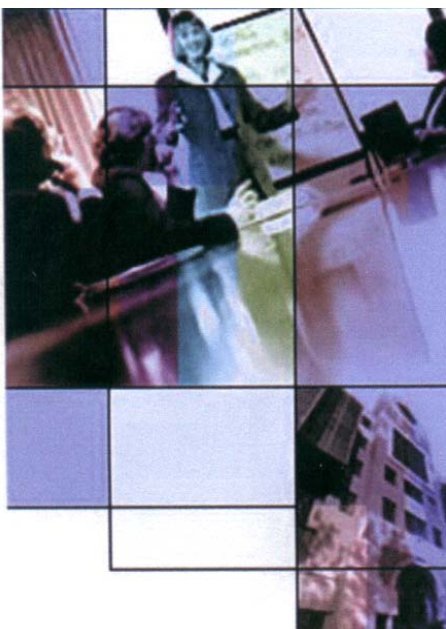


CHAIRE de coopération
Guy-Bernier

ESG UQÀM



L'IMPRIMERIE COOPÉRATIVE HARPELL : SES ORIGINES EXCEPTIONNELLES, SON DÉVELOPPEMENT

PAR

Paul Vincent

No 1195-070

La Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal a été fondée en 1987 grâce à une contribution financière de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, contribution qui a été renouvelée en 1992 et 1995 et de la Fondation UQAM.

La mission de la Chaire consiste à susciter et à promouvoir la réflexion et l'échange sur la problématique coopérative dans une société soumise à des modifications diverses et parfois profondes de l'environnement économique, social et démographique. La réflexion porte autant sur les valeurs, les principes, le discours que sur les pratiques coopératives. Les véhicules utilisés par la Chaire de coopération Guy-Bernier pour s'acquitter de sa mission, sont: la recherche, la formation, la diffusion et l'intervention conseil auprès des coopérateurs et coopératrices des divers secteurs.

Au plan de la recherche, les thèmes généraux, jusqu'à présent privilégiés, portent sur -les valeurs coopératives, et le changement social -les rapports organisationnels et la coopération -les aspects particuliers de la croissance des caisses populaires -les coopératives dans les pays en voie de développement. Une attention particulière est portée depuis quelques années au secteur du travail, à celui des services sociosanitaires ainsi qu'au micro-crédit et tout récemment au commerce équitable et à l'évaluation des entreprises n'ayant pas le profit comme objectif.

Au plan de la formation, l'action s'effectue dans deux directions : - au niveau universitaire, par l'élaboration de cours spécifiques sur la coopération et par l'attribution de bourses pour la rédaction de mémoires et de thèses ayant un thème coopératif; tout récemment, la Chaire a formé un partenariat avec la Chaire Seagram sur les organismes à but non lucratif et le département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM pour démarrer, en septembre 2000, un programme de MBA pour cadres spécialisé en entreprises collectives - au niveau du terrain, en répondant à des demandes du milieu pour l'élaboration de matériel didactique et de programmes de formation spécifique.

Les résultats des travaux de recherche sont diffusés dans des cahiers de recherche qui parfois, sont des publications conjointes avec des partenaires. La Chaire organise aussi des colloques, séminaires et conférences.

L'activité d'intervention-conseil prend des formes variées : conférences, session d'information, démarche d'accompagnement en diagnostic organisationnel, en planification stratégique.

La Chaire entretient des activités au plan international en offrant des services de formation, d'organisation et de supervision de stages, de développement et d'évaluation de projet sur une base ponctuelle et institutionnelle, notamment auprès des pays de l'Afrique francophone. La Chaire a ainsi développé une collaboration privilégiée avec l'Université internationale de langue française au service du développement africain, l'Université Senghor. Des missions d'études et d'échanges sont aussi menées régulièrement dans d'autres pays : en Guinée, au Brésil, au Viêt-Nam, en Haïti et dans divers pays d'Europe surtout en France, Italie, Espagne et Belgique.

Chaire de coopération Guy-Bernier Mauro-F. Malservisi, titulaire Université du Québec à Montréal C. P. 8888, succ. « Centre-Ville » Montréal, Québec, H3C 3P8	Téléphone : 514-987-8566 Télécopieur : 514-987-8564 Adresse électronique : chaire.coop@uqam.ca Site : http://www.chaire-ccgb.uqam.ca/
---	---

RÉSUMÉ

L'Imprimerie coopérative Harpell, située à Ste-Anne-de-Bellevue, compte environ 150 membres. Elle offre depuis plusieurs années tous les services d'impression de revues et de livres, de reliure, et plus récemment d'impression commerciale. En 1995, elle célèbre son cinquantième anniversaire de constitution en coopérative.



L'imprimerie coopérative Harpell

L'histoire de cette entreprise n'est pas banale. Elle est probablement un fait unique en Amérique du Nord.

L'entreprise est créée au cours des années 1910 par James-John Harpell et Alexander Longwell. Elle est alors une compagnie, la Industrial and Educational Publishing Co., qui oeuvre dans des activités d'édition et d'impression. Dès sa constitution, la compagnie se donne, au delà de ses objectifs de rentabilité, des objectifs sociaux de formation, d'éducation et d'amélioration des conditions de travail et de vie des travailleurs.

En 1918, l'entreprise s'installe à Ste-Anne-de-Bellevue. Elle y construit une imprimerie, la Garden City Press, et aménage Gardenvale, une petite communauté ouvrière organisée selon le modèle des cités-jardins.

Au cours des années 1920 et 1930, l'entreprise et la communauté ouvrière se développent rapidement dans le sens des buts fixés à l'origine. L'entreprise est prospère et met en place des mécanismes originaux de formation technique et d'éducation de ses travailleurs. Elle devient aussi un important centre de formation professionnelle pour des travailleurs de différents secteurs industriels, ainsi qu'un centre d'éducation des adultes. Elle sera le précurseur de ce qui deviendra plus tard la formation professionnelle «à distance», comme elle le sera aussi pour les Cercles d'étude qui connaîtront un fort rayonnement au cours des années 1930-1940 dans les provinces de l'Atlantique et au Québec.

Pendant la Grande Dépression, l'entreprise déploie tous les efforts pour protéger l'emploi de ses travailleurs. Alors que plusieurs entreprises ferment leurs portes, elle investit dans de nouveaux équipements en prévision de la reprise. La petite cité-jardin de Gardenvale est considérée à cette époque comme un site industriel, résidentiel et paysager unique au Canada.

James-John Harpell, autodidacte, fondateur et principal actionnaire de l'entreprise, connaissait et favorisait le mode d'organisation coopératif. À partir du milieu des années 1930, plusieurs coopératives sont créées dans la communauté ouvrière de Gardenvale, dont une caisse populaire. En 1945, J.-J. Harpell vend son entreprise à la coopérative alors formée d'un petit groupe d'employés et ce, à des conditions très avantageuses pour la coopérative. C'est ainsi que naît l'Imprimerie coopérative Harpell.

Cet ouvrage présente l'histoire de la coopérative depuis l'origine de l'entreprise jusqu'à nos jours. Toutefois, il met plus fortement l'accent sur la présentation des origines, des objectifs et du développement de l'entreprise et de la communauté ouvrière de Gardenvale ainsi que sur les conditions qui ont entouré la transformation de l'entreprise en coopérative et sur ses premières années d'existence. Étant donné l'importance du rôle qu'a joué James-John Harpell dans toutes ces étapes du développement de l'entreprise, les caractéristiques, orientations et réalisations de cet entrepreneur social sont largement mises en relief.

Le document présente également des caractéristiques actuelles de la coopérative ainsi que les grands axes de son développement jusqu'en 1995, notamment les modalités de son adaptation aux nouvelles technologies, sa syndicalisation ainsi que certains facteurs expliquant son succès et sa longévité.

PARTENAIRES DANS LA RÉALISATION DE CET OUVRAGE ET REMERCIEMENTS DE L'AUTEUR

Cet historique a pu être réalisé grâce à une coopération entre l'Imprimerie coopérative Harpell, la Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal, et la Fédération québécoise des coopératives de travail.

Un premier historique que j'avais préparé pour la coopérative en 1985, lequel a été diffusé à l'époque dans un cahier du Centre de gestion des coopératives des HEC, a servi de base à la préparation de ce document.

Je tiens à exprimer ma gratitude à toutes les personnes qui m'ont appuyé dans la réalisation de cet historique, tant au cours des années 1980 qu'au cours de la dernière année, notamment en me communiquant l'information nécessaire pour la réalisation de ce travail.

Je veux remercier plus particulièrement, pour leur soutien et pour leur étroite collaboration : Jean-Pierre Girard, chercheur associé à la Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal, ainsi que les autres membres de la Chaire qui ont contribué à la réalisation de cet ouvrage; René Charlebois et Jacques Dion de l'Imprimerie coopérative Harpell, de même que les autres membres du Comité de l'historique constitué dans le cadre des célébrations de son 50ième anniversaire, et Marcel Arteau, directeur général de la Fédération québécoise des coopératives de travail.

Paul Vincent *
Juillet 1995

* Paul Vincent est formateur et conseiller en formation et en gestion, notamment dans des coopératives de travail. L'intérêt de l'auteur pour l'Imprimerie coopérative Harpell n'est pas le fruit du hasard. Originaire de Ste-Anne-de-Bellevue, il a habité pendant sa jeunesse dans une maison appartenant à la coopérative, son père, Jean-Marc Vincent, y ayant travaillé pendant 40 ans. Lors des études en relations industrielles de l'auteur, le fonctionnement et les origines de cette entreprise manufacturière «pas comme les autres» stimulent sa curiosité. Il réalise son mémoire de maîtrise sur les changements technologiques au sein de la coopérative et entreprend des recherches sur les origines de l'entreprise, recherches qui ont contribué à la réalisation de cet ouvrage.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	i
PARTENAIRES DANS LA RÉALISATION DE CET OUVRAGE ET REMERCIEMENTS DE L'AUTEUR	iii
INTRODUCTION.....	1
CHRONOLOGIE: FAITS SAILLANTS	2
1. L'IMPRIMERIE COOPÉRATIVE HARPELL: PRÉSENTATION	6
2. JAMES-JOHN HARPELL, LE FONDATEUR DE L'ENTREPRISE	8
3. LES PREMIÈRES ANNÉES D'EXISTENCE DE L'ENTREPRISE.....	11
3.1 Les premières activités de l'entreprise à Toronto et à Montréal (1911-1917).....	11
3.2 La Industrial and Educational Publishing Co. et la Garden City Press débutent leurs activités à Ste-Anne-de-Bellevue (1918-1919).....	11
3.3 Gardenvale: un projet de Cité-jardin dans la ville de Ste-Anne-de-Bellevue	13
3.4 Début du recrutement et de la formation des travailleurs de la Garden City Press parmi la population locale	15
3.5 L'Institut des Arts Industriels: formation professionnelle, perfectionnement et éducation des adultes	16
3.6 L'entreprise pendant la grande dépression.....	18
3.7 L'affaire de la Sun Life.....	22
4. VERS UN MODE D'ORGANISATION COOPÉRATIF.....	25
4.1 Un premier geste en faveur de la propriété de l'entreprise par les travailleurs : la National Business Publications (1929)	25
4.2 Développer Gardenvale et l'entreprise sur le modèle coopératif.....	25
5. LA CRÉATION DE LA COOPÉRATIVE ET SES PREMIÈRES ANNÉES D'EXISTENCE.....	31
5.1 La création de l'Imprimerie coopérative Harpell: les circonstances et les modalités.....	31
5.2 Les premières années de vie de la coopérative	33
6. DES CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES DANS LA COOPÉRATIVE: L'ARBITRAGE ENTRE LA PRESSION DES MARCHÉS, LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE ET LA PROTECTION DES EMPLOIS DES MEMBRES (PÉRIODE 1965-1982).....	37
6.1 Des changements technologiques généralisés dans l'industrie de l'imprimerie.....	37
6.2 Les activités d'impression.....	38
6.3 Introduction de la photogravure.....	39
6.4 Les activités de composition	39
6.5 Les activités de reliure.....	41
6.6 En somme, les effets des changements technologiques.....	42
7. DES ANNÉES 1970 À NOS JOURS	43
7.1 La fonction de Président-gérant de la coopérative est scindée	43
7.2 La Harpell's Press Co-operative devient l'Imprimerie coopérative Harpell.....	43
7.3 Un changement dans le mode de répartition des ristournes	43
7.4 Une coopérative de travail syndiquée...à deux reprises!	43
7.5 1985-1995: vive concurrence et récession - la coopérative s'ajuste.....	45
8. PARTENAIRE DU DÉVELOPPEMENT DE LA COMMUNAUTÉ LOCALE ET RÉGIONALE ET DES COOPÉRATIVES.....	48
NOTES ET RENVOIS	50
BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE.....	54
ANNEXE: PERSONNES CONSULTÉES ET COLLABORATIONS SPÉCIALES.....	56

INTRODUCTION

L'Imprimerie coopérative Harpell est installée à Ste-Anne-de-Bellevue, une ville d'un peu plus de 4 000 habitants, située à l'extrémité ouest de l'Île de Montréal.

Elle célèbre en 1995 ses 50 ans de constitution en coopérative, et c'est dans le cadre de cet anniversaire que cet historique a été préparé. Cet événement est l'occasion de mieux faire connaître les origines exceptionnelles de la coopérative, les conditions de sa création et de son développement et certaines de ses réalisations.

La coopérative est aujourd'hui la doyenne des coopératives de travail actives dans le secteur manufacturier au Québec, mais également dans l'ensemble du Canada.

L'entreprise n'a pas toujours été une coopérative. À l'origine, elle était une compagnie d'édition et d'impression qui s'est installée à Ste-Anne-de-Bellevue au début du siècle. Elle a été transformée en coopérative en 1945 à l'initiative de son propriétaire, James John Harpell. La coopérative porte aujourd'hui son nom.

Peu connaissent les objectifs sociaux, éducatifs et coopératifs que poursuivait cette compagnie, ni la communauté ouvrière qu'elle a constituée sur le modèle des cités-jardins, ni les circonstances qui ont entouré sa transformation en coopérative. De plus, les activités et l'évolution de cette entreprise depuis qu'elle a été transformée en coopérative demeurent encore largement méconnues.

Dans le contexte particulier du 50ième anniversaire de la coopérative, nous avons fait le choix, lors de la conception et de la préparation de cet ouvrage, de mettre davantage l'accent sur la présentation de l'histoire plus ancienne de la coopérative, c'est-à-dire des origines de l'entreprise, de son fondateur, du contexte et des conditions de la création de la coopérative ainsi que de ses premières années d'existence. Un traitement plus approfondi de la période contemporaine de la coopérative aurait réclamé une approche différente que celle que nous avons utilisée. Cette période pourra donc faire l'objet, s'il y a lieu, d'un autre ouvrage.

L'histoire de l'Imprimerie coopérative Harpell est exceptionnelle, et probablement un fait unique en Amérique du Nord. C'est ce que cet historique se propose de vous présenter.

CHRONOLOGIE: FAITS SAILLANTS

- 1874 : naissance, le 4 février 1874, dans une modeste famille d'agriculteurs d'Inverary en Ontario, de James-John Harpell, le fondateur de l'entreprise et principal promoteur de la création de la coopérative.
- 1907 : début des activités d'édition de J.-J. Harpell et d'Alexander Longwell avec la publication du *Canadian Mining Journal*.
- 1911 : début des activités d'impression par l'installation d'une linotype (fondeuse de lignes-blocs) dans un petit atelier de Toronto.
- 1912 : acquisition par la *Industrial and Educational Press Co. Ltd.*, dont J.-J. Harpell est le président, de la maison d'édition torontoise *Biggar-Wilson Ltd.* qui publie plusieurs revues et répertoires industriels.
- 1913 : ouverture d'un établissement de la compagnie à Montréal.
- 1914 : acquisition du *Journal of Commerce* publié à Montréal.
- 1917 : achat, par J.-J. Harpell, de terrains à Ste-Anne-de-Bellevue.
- 1918 : début de la construction à Ste-Anne-de-Bellevue de l'imprimerie *Garden City Press*, édifice qui abrite encore aujourd'hui la coopérative.
- 1919 : J.-J. Harpell et ses associés créent la *Industrial and Educational Publishing Co. Ltd.* Cette compagnie fusionne des compagnies déjà détenues par eux (ex. la *Industrial and Educational Press Ltd.*, la *Industrial and Technical Press Ltd.*, et la *Mines Publishing Co. Ltd.*). Elle devient aussi propriétaire de la *Garden City Press* et l'éditeur de plusieurs périodiques. La nouvelle compagnie a des établissements à Toronto et à Ste-Anne-de-Bellevue.
- 1919 : création de la *Garden City Development Co. Ltd.* dont l'objectif est de veiller au développement de la nouvelle communauté ouvrière de Gardenvale. Cette dernière est organisée selon le modèle des cités-jardins et située sur des terrains adjacents à l'imprimerie *Garden City Press* à Ste-Anne-de-Bellevue.
- 1919 : création de la succursale postale de Gardenvale dans les locaux de la *Garden City Press*.
- 1922 : début du recrutement, par l'imprimerie, d'apprentis parmi la population de Ste-Anne-de-Bellevue. Jusque-là, les travailleurs de métier venaient de l'extérieur.
- 1922 : création de l'Institut des Arts Industriels. La principale vocation de cet Institut est de former des travailleurs de tout âge et de leur inculquer l'habitude de l'étude personnelle. Début des cours du soir offerts aux travailleurs de la *Garden City Press* et de cours techniques offerts par correspondance à l'échelle de l'Amérique du Nord.

- 1922 : création du *Community Study Club of Ste-Anne-de-Bellevue*.
- 1929 : vente par la *Industrial and Educational Publishing Co. Ltd.* d'une partie de ses publications à des responsables de ces éditions dans l'entreprise. Cette nouvelle compagnie, la *National Business Publications Co. Ltd.* s'installe à l'étage supérieur de l'édifice de la *Garden City Press* où elle poursuivra ses activités pendant 50 ans. Elle est vendue à *Southam Business Publications* au cours des années 1970.
- 1932 : acquisition de deux grosses presses rotatives. La *Garden City Press de Gardenvale* est alors reconnue comme étant l'imprimerie la plus importante et la plus moderne de son secteur d'activités au Canada.
- 1933 : création d'un département de reliure de livres.
- 1934 : création du *Cercle d'Étude Communal de Ste-Anne-de-Bellevue*, de la *Ligue des Citoyens de Ste-Anne-de-Bellevue* et du *Cercle d'Étude de Gardenvale*.
- 1935 : création de la première coopérative à Gardenvale : la *Communauté coopérative de travailleurs «Arts et Métiers»*.
- 1936 : création de la *Caisse populaire de Gardenvale*, devenue depuis la *Caisse d'économie de l'Imprimerie Coopérative Harpell*. Création également de l'*Association coopérative des travailleurs étudiants de «Arts et Métiers de Gardenvale»*.
- 1939 : création du *Syndicat coopératif des bâtisseurs de foyers de Ste-Anne-de-Bellevue*.
- 1940 : création de la coopérative *La Presse Catholique des Amériques* et du *Syndicat coopératif Pan-Américain des bâtisseurs de foyers*.
- 1945 : création, à Toronto, de la *Garden City Press Co-Operative* par la transformation en coopérative de l'établissement de Toronto de la *Garden City Press*.
- 1945 : formation, le 1er septembre 1945, de l'*Imprimerie coopérative Harpell* créée sous le nom de *Harpell's Press Co-Operative*. Elle naît par la transformation en coopérative de l'établissement de Gardenvale de la *Garden City Press*. J.-J. Harpell, qui est l'initiateur de cette transformation, vend les actifs de la *Industrial and Educational Publishing Co. Ltd.* à la coopérative pour 500 000 \$, montant payable en 120 versements mensuels égaux sur une période de dix ans.

- 1945 : lors de sa fondation, la coopérative est composée de 23 membres fondateurs alors que l'entreprise compte environ 165 travailleurs. M. Paul Desmarchais est élu président-gérant de la coopérative et John-James Harpell jr. (le fils du fondateur), vice-président. James-John Harpell est président du Conseil de surveillance de la coopérative.
- 1946 : ouverture officielle de l'actuel atelier des presses, inauguré par Mgr. Joseph Charbonneau.
- 1949 : Laurent Legault, vice-président de la coopérative, remplace John-James Harpell jr., le fils du fondateur de l'entreprise, au poste de président-gérant. Il occupera cette fonction jusqu'en 1974.
- 1952 : expansion du département de reliure industrielle.
- 1953 : J.-J. Harpell soulage la coopérative de l'obligation de lui verser le solde des paiements encore dû pour l'achat de l'entreprise. Conséquemment, la coopérative aura payé l'imprimerie et les autres actifs s'y rattachant, 412 500 \$ au lieu du prix initialement prévu de 500 000 \$.
- 1959 : décès, le 28 février 1959 à l'âge de 85 ans, de James-John Harpell.
- 1966 : début des changements technologiques dans la coopérative, d'abord initiés dans le département des presses.
- 1970 : création du département de photogravure offset.
- 1974 : séparation des fonctions de présidence de la coopérative et de direction générale. Jacques Lacroix est élu président de la coopérative et Maurice Desmarchais nommé directeur général.
- 1977 : modification de la dénomination sociale de la coopérative : la Harpell's Press Co-Operative devient l'Imprimerie Coopérative Harpell.
- 1977 : modification du mode de répartition des ristournes aux membres, d'un mode proportionnel au salaire à un mode égalitaire pour tous les membres.
- 1977 : introduction de la photocomposition dans l'atelier de composition de la coopérative.
- 1981 : syndicalisation des travailleurs de production de la coopérative.
- 1982 : le délai requis pour un travailleur pour devenir membre de la coopérative est réduit de cinq ans à trois ans. Il est porté à un an en 1984 suite à une modification apportée à la Loi sur les coopératives.
- 1984 : l'accréditation du syndicat accordée en 1981 est révoquée par le Tribunal du travail suite à la démission d'un nombre important de ses membres.
- 1985 : la coopérative participe à la fondation de la Fédération québécoise des coopératives de travail. Le président de la coopérative, Aurèle Séguin, est alors élu président fondateur de la Fédération.

- 1986 : *succession à la direction générale. Maurice Desmarchais y est remplacé par son adjoint, Jacques Lacroix.*
- 1986-1993 : *période d'investissements massifs dans les équipements (6 millions \$).*
- 1989-1992 : *avec la récession, la coopérative subit un recul de son chiffre d'affaires.*
- 1991-1992 : *deuxième accréditation syndicale des travailleurs de la production. Négociation et signature d'une première convention collective.*
- 1992-1993 : *introduction de nouveaux modes de production dans le département de préparation (pré-presses) - infographie et balayage d'image.*
- 1993 : *le directeur général adjoint, Alain Dorion succède à Jacques Lacroix à la direction générale.*
- 1993 : *création d'un Comité d'adaptation de la Main-d'Oeuvre (CAMO) et mise en oeuvre d'un programme de réingénierie des processus de production et de gestion.*
- 1995 : *le Conseil d'administration est dorénavant composé de 9 administrateurs au lieu de 12 antérieurement.*
- 1995 : *50ième anniversaire de constitution de la coopérative.*

1. L'IMPRIMERIE COOPÉRATIVE HARPELL: PRÉSENTATION

Un aspect qui distingue l'Imprimerie coopérative Harpell des autres entreprises de son secteur d'activités est lié au fait qu'elle est la propriété collective de ses travailleurs membres. Sa mission fondamentale est de leur procurer du travail ainsi que les meilleurs revenus et conditions de travail possibles, et cela, par l'intermédiaire du maintien et du développement d'activités rentables de l'entreprise.

La coopérative réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 13 millions de dollars. Au fil des 50 dernières années, elle s'est taillée une place de premier plan dans deux créneaux spécifiques du marché de l'imprimerie: la production de revues spécialisées de moyens et faibles tirages (pour environ 50% du chiffre d'affaires), ainsi que la reliure «caisse» (couvertures rigides) de livres (pour environ 30% du chiffre d'affaires). Elle réalise également de l'imprimerie commerciale de moyen tirage et la production de livres.

Une autre particularité de la coopérative, appréciée par plusieurs clients, est sa structure complètement intégrée de son processus de production. Elle est la seule imprimerie au Québec à pouvoir effectuer dans ses ateliers tous les services de production d'un imprimé, de l'infographie à la reliure caisse.

Sa structure de gestion quotidienne et de production ne diffère pas tellement de celle qu'on peut retrouver dans d'autres imprimeries de taille comparable. Elle est composée d'une direction générale de qui relève:

- * une direction de la production pour les départements;
 - de préparation
 - d'impression
 - de façonnage
 - de reliure industrielle
 - et pour les services de planification de la production, d'expédition et de réception, et d'entretien
- * un service de vente et d'estimation;
- * une direction de la comptabilité (comptabilité, informatique, bureau);
- * une direction des ressources humaines.

Le directeur général est nommé annuellement par le conseil d'administration composé de neuf administrateurs élus par les membres en assemblée générale. Fonction bénévole, la durée du mandat des administrateurs est de trois ans et est renouvelable. Le président du conseil est également président de la coopérative. Il existe aussi un comité exécutif formé de 3 administrateurs et du directeur général.

Pour être membre de la coopérative, il faut y travailler. Après trois mois à l'emploi de la coopérative, un travailleur en devient membre auxiliaire. Par la suite, il devient membre à condition qu'après 9 mois de travail comme membre auxiliaire, sa candidature soit acceptée par le conseil d'administration et qu'il contribue le capital social requis. Comme membre, il peut exercer son droit de vote en assemblée générale selon la règle démocratique (un membre-un vote), se présenter à un poste d'administrateur et participer aux comités ou aux commissions spéciales. Il peut également bénéficier du partage entre les membres des excédents financiers annuels de la coopérative.

En 1995, elle compte un effectif régulier d'environ 150 membres et membres auxiliaires, dont le tiers est composé de femmes. L'ancienneté moyenne des membres se situe autour de 17 années, témoignant d'une grande stabilité du personnel. Depuis 1990, les travailleurs de la production sont syndiqués.

2. JAMES-JOHN HARPELL, LE FONDATEUR DE L'ENTREPRISE



*James-John Harpell,
le fondateur de l'entreprise, vers l'âge de 65 ans.
Toile de Adam-F. Scott.*

Si depuis plus de 50 ans, la coopérative oeuvre avec succès sur des marchés très concurrentiels, c'est bien sûr grâce à tous ceux qui, dans l'entreprise, ont mis «l'épaule à la roue» afin d'en arriver à ce résultat. Mais l'existence de la coopérative est d'abord due à l'initiative, au début du siècle, d'entrepreneurs décidés à mettre sur pied une entreprise fondée sur un concept qui, en plus des objectifs habituels de profitabilité, fait du bien-être et du développement de ses travailleurs et de la communauté environnante, un des objectifs principaux de l'entreprise.

Le principal artisan de ce projet est James-John Harpell. Autodidacte, travailleur infatigable, homme doté d'une vive intelligence pratique, il fera preuve au cours de sa vie de remarquables habiletés d'entrepreneur social. Il sera décrit par plusieurs comme un dirigeant pouvant manifester, selon les circonstances, autant la fermeté (une «poigne de fer»), que la sollicitude et l'humour. Il sera très près de ses travailleurs, attentif à leurs besoins et à ceux de la communauté. Personnage original, turbulent et parfois controversé, sa fougue et sa détermination en feront un homme redouté de ses adversaires mais apprécié de ses collaborateurs. Plusieurs l'ont qualifié tantôt de philanthrope, de «visionnaire» ou de bienfaiteur.

Les origines et la jeunesse de James-John Harpell permettent de mieux comprendre ses orientations et ses réalisations ultérieures.

Il est né le 4 février 1874¹ à Inverary, alors petite localité rurale située à environ vingt-cinq kilomètres de Kingston², en Ontario. Son père, agriculteur, est le petit-fils d'un loyaliste d'origine hollandaise, Jacob Harpell, qui quitte l'état de New-York vers 1786³ pour s'établir au Canada. Sa mère est d'origine irlandaise. C'est sur la modeste ferme familiale qu'il grandit. Pas très attiré par l'étude, il quitte l'école à douze ans, préférant aider son père aux travaux de la ferme. La famille Harpell compte sept enfants: quatre filles et trois garçons⁴.

À quatorze ans, il trouve un emploi comme apprenti dans une fonderie où il rapporte gagner 1,50 \$ pour 60 heures de travail par semaine. Il souhaite y apprendre un métier. Un ouvrier plus âgé que lui se plaint du handicap que représente pour lui son manque d'instruction et presse le jeune Harpell de retourner à l'école. Le patron de la fonderie met ce dernier à la porte lorsqu'il réalise qu'il est analphabète. Il n'accepte de le reprendre que lorsque J.-J. Harpell l'assure qu'il recommencera à étudier. À 14 ans, le chemin à parcourir est considérable car il doit réapprendre à lire et à écrire. Il s'applique à la tâche et étudie le soir après son travail à la fonderie et cela, pendant trois ans, c'est-à-dire jusqu'au moment où l'entreprise est contrainte de fermer ses portes. Il continue néanmoins à étudier tout en occupant divers emplois (enseignement, entretien de machines, travail dans un camp de bûcherons, sur la ferme, vente d'arbres fruitiers, de livres, de polices d'assurance-vie, commissaire de bord sur des bateaux à vapeur...). Ses sources de revenus les plus importantes proviendront de l'enseignement et de la vente d'assurance-vie.

En 1898, à l'âge de 24 ans, il est admis à l'Université Queen de Kingston. En 1901, treize ans après être entré à l'emploi de la fonderie, il obtient un Baccalauréat es Arts (B.A.)⁵. Cette même année, il s'installe à Toronto où il s'inscrit à Osgoode Hall pour y étudier le droit⁶. Il ne complète vraisemblablement pas ce cours puisqu'il ne figure pas parmi les diplômés de l'institution⁷. De 1902 à 1909, dans ses temps libres, il approfondit ses connaissances sur l'industrie, le commerce et la finance⁸. Il étudie aussi en actuariat.

En 1903, il se marie à Annie A. Turbett de Kingston⁹. Ils auront sept enfants, six filles et un garçon.

Les premières activités d'édition de James-John Harpell débutent en 1907. Avec Alexander Longwell, un ancien collègue de l'Université Queen, il forme la Mines Publishing Company. Ensuite, ils achètent la revue Mining Review qu'ils commencent à publier sous le nouveau nom de Canadian Mining Journal¹⁰.

De juillet 1909 à août 1910, J.-J. Harpell, accompagné de sa famille, effectue un séjour en Europe où il visite plusieurs centres industriels de Grande-Bretagne, d'Allemagne, de France, de Belgique et de Hollande. Il s'intéresse notamment aux structures et méthodes employées dans l'industrie pour favoriser la formation professionnelle et le développement des travailleurs¹¹.

Au cours de ce voyage, il se familiarise avec les expériences de «Cités-Jardins», ces cités ouvrières qui se développent en Europe et dont il s'inspirera lorsqu'il créera, dix ans plus tard avec ses associés, la petite communauté ouvrière de «Gardenvale»¹² à Ste-Anne-de-Bellevue.

C'est aussi au cours de ce séjour en Europe que sa volonté de favoriser la formation professionnelle des travailleurs, leur développement et leur bien-être, se raffermir au point de devenir un objectif prioritaire qui ne cessera de le guider par la suite.

Analphabète lorsque jeune adolescent, il se rappellera que c'est à force de détermination, en autodidacte, grâce à l'étude personnelle qu'il a pu améliorer considérablement sa condition. Il avouera par la suite qu'«il avait toujours conservé une place bien chaude dans son coeur pour le «self-help» et l'étude à la maison, et qu'il n'avait jamais raté une occasion de l'encourager chez les autres»¹³ (traduction libre). Cet idéal, il aimera lui-même à le résumer dans cette phrase: «Aider les autres à s'aider eux-mêmes»¹⁴.

3. LES PREMIÈRES ANNÉES D'EXISTENCE DE L'ENTREPRISE

3.1 Les premières activités de l'entreprise à Toronto et à Montréal (1911 - 1917)

Le véritable coup d'envoi des activités d'impression et d'édition est donné en 1911 lorsque J.-J. Harpell, qui est président des compagnies Industrial and Educational Press Ltd.¹⁵ et Industrial and Technical Press Ltd. (les deux sociétés d'où sera issue, en 1919, la Industrial and Educational Publishing Company Limited), fait l'acquisition d'une linotype (une fondeuse de lignes-blocs en plomb pour la composition des textes à imprimer) qui est installée dans un petit atelier de Toronto¹⁶.

En 1912, la Industrial and Educational Press Ltd. acquiert une maison d'édition de Toronto, la Biggar-Wilson Ltd. Cette transaction lui permet de devenir éditeur de périodiques et de répertoires industriels¹⁷.

En 1913, des contraintes liées à l'édition du Pulp and Paper Magazine obligent les dirigeants de la compagnie à déménager les activités d'édition et d'impression de cette revue à Montréal dans le sous-sol du Read Building situé sur la rue St-Alexandre¹⁸. En 1914, la compagnie acquiert la prestigieuse revue «Journal of Commerce». Une nouvelle compagnie est donc formée, la Journal of Commerce Publishing Co. dont l'Honorable W.S. Fielding¹⁹ est président et J.-J. Harpell, secrétaire-trésorier²⁰.

Dans la perspective de concrétiser la création d'une cité ouvrière calquée sur le modèle des cités-jardins, J.-J. Harpell achète en 1914 des terrains à Saint-Lambert, sur la Rive-Sud²¹ de Montréal. Le déclenchement de la Première Guerre mondiale ralentit toutefois les projets de développement de la compagnie.

3.2 La Industrial and Educational Publishing Co. et la Garden City Press débutent leurs activités à Ste-Anne-de-Bellevue (1918-1919)

En 1917, les dirigeants de la Industrial and Educational Press Ltd., désireux de se lancer dans la production de livres, constatent l'exiguïté des locaux de Montréal et de Toronto. Ils désirent également que les conditions de vie et de travail de leurs employés soient meilleures. Il est donc décidé de déménager les activités d'édition et d'impression de l'établissement de Toronto ou de celui de Montréal à l'extérieur de la ville²². Le choix de la ruralisation se porte finalement sur l'établissement de Montréal. J.-J. Harpell explique ainsi cette décision:

«En 1917 le moment semblait opportun pour effectuer un démarrage audacieux dans la direction de nos buts fixés à l'origine. L'entreprise... n'avait pas été mise sur pied comme une entreprise commerciale ordinaire, conçue dans le seul but de faire des affaires et de réaliser des profits. Bien sûr il fallait qu'elle

permette un retour raisonnable sur le capital investi pour pouvoir continuer. L'idée originale était plutôt qu'elle devait être une source de documentation et d'éducation destinée à encourager et à supporter le développement des ressources intellectuelles et matérielles du Canada en s'appuyant sur les méthodes les plus d'avant-garde utilisées dans ce domaine, tant dans ce pays que dans les autres pays»²³ (traduction libre).

Le choix de l'emplacement devant abriter les nouveaux locaux de la compagnie et la future communauté ouvrière se fixe sur des terrains situés à Ste-Anne-de-Bellevue, plutôt que sur ceux déjà acquis à Saint-Lambert. En octobre 1917²⁴, J.-J. Harpell y acquiert un terrain²⁵ servant de pâturage et où se trouvent une carrière de pierre servant de dépotoir à la ville de Ste-Anne-de-Bellevue ainsi qu'un cimetière²⁶. Il est séduit par la beauté de ce coin de pays situé à l'extrémité ouest de l'Île de Montréal, flanqué du lac St-Louis et du lac des Deux-Montagnes. D'ailleurs, il établira sa résidence à Senneville sur une propriété donnant sur le lac des Deux-Montagnes, propriété située à quelques minutes à pied de l'entreprise. Mais au-delà de cet attrait, cette décision se fonde aussi sur le fait que du côté sud du terrain acquis, passent des voies ferrées reliant Montréal à l'ouest du pays, ce qui est perçu comme un atout important pour l'entreprise. De plus, les terrains situés à Ste-Anne-de-Bellevue sont achetés à un prix moitié moindre que ceux acquis à Saint-Lambert et l'électricité peut alors y être achetée à un coût très abordable²⁷ auprès de la ville de Ste-Anne-de-Bellevue. L'entreprise bénéficie aussi d'une exemption des taxes municipales pour les terrains acquis en 1917 puisqu'elle compte assumer elle-même tous les coûts du développement des infrastructures de la future communauté ouvrière qui y sera installée.

C'est en 1918 que débute la construction de l'édifice qui devait accueillir la nouvelle imprimerie ainsi que les activités d'édition. La coopérative occupe encore ces locaux aujourd'hui.

À l'automne de 1919, les six petites presses «flat bed» de la «Garden City Press» (L'Imprimerie de la Cité-Jardin) se mettent à tourner²⁸. Afin de fusionner toutes les activités, tant d'impression que d'édition, J.-J. Harpell et ses associés créent une nouvelle compagnie, la Industrial and Educational Publishing Company Ltd. Elle acquiert, en décembre 1919, tous les actifs détenus par la Industrial and Educational Press Ltd., par la Industrial and Technical Press Ltd., ainsi que par la Mines Publishing Co. Ltd. Elle devient ainsi la propriétaire de la Garden City Press de Ste-Anne-de-Bellevue, mais aussi des actifs des divisions de Montréal et de Toronto. Le coût de la transaction à l'époque est de 834 900 \$ et la nouvelle compagnie démarre ses activités avec un capital autorisé de 1 000 000 \$. Le président-directeur général ainsi que trésorier de la nouvelle compagnie est J.-J. Harpell, A. Longwell, le vice-président et J.N. Stephenson, le secrétaire²⁹.

Au cours de ses premières années, l'entreprise imprime des journaux, des fascicules, des catalogues, des répertoires, des dictionnaires et des encyclopédies. Elle édite et imprime des livres à caractère technique ou éducatif, ainsi qu'une dizaine de périodiques spécialisés liés à l'économie et à différents secteurs industriels, comme par exemple: *Le Journal of Commerce*, le *Pulp and Paper Magazine of Canada*, le *Canadian Textile Journal*, le *Canadian Mining Journal*, le *Farmer's Guide*, le *Canadian Fisherman*, le *Iron and Steel of Canada*, le *Canadian Directory of Industry, Commerce and Finance*, etc..³⁰.

3.3 *Gardenvale: un projet de Cité-jardin dans la ville de Ste-Anne-de-Bellevue*

Une fois la construction de l'imprimerie Garden City Press bien engagée, il était temps de mettre en oeuvre un autre volet du projet - la création de la communauté ouvrière organisée selon le modèle des cités-jardins. J.-J. Harpell écrit:

«Depuis qu'a commencé le mouvement en faveur de l'établissement des industries en dehors des cités en vue de décongestionner les grands centres, le système des cités-jardins est celui qui semble avoir le mieux répondu à l'idée... un genre de vie plus agréable et de meilleures conditions de travail ont largement contribué au choix de Ste-Anne-de-Bellevue»³¹.

En 1919 est créée la Garden City Development Company Ltd. W.S. Fielding en est le président et J.-J. Harpell le vice-président-secrétaire-trésorier. L'organisation de cette société distincte de la Industrial and Educational Publishing Co. Ltd. a pour but de concrétiser le projet de Cité-jardin et d'en assumer la gestion et le développement. Elle vise également à emprunter au gouvernement fédéral, en vertu de la Loi sur les Logements (Housing Act), l'argent nécessaire à l'élaboration de la partie domiciliaire de la petite communauté ouvrière.

Selon ce programme, le gouvernement fédéral avance aux provinces, sous forme de prêt, une somme de 25 000 000 \$. Étant donné que la ville de Ste-Anne-de-Bellevue pouvait réclamer une partie de cette somme, Garden City Development Co. lui demande de soumettre au gouvernement provincial, en vertu de ce programme, une requête pour un prêt de 150 000 \$³² et de lui attribuer par la suite cette somme afin de soutenir son projet de développement domiciliaire. C'est un prêt de 126 300 \$ remboursable sur vingt ans à un taux d'intérêt de 5% qui sera consenti³³. Les registres de la ville de Ste-Anne-de-Bellevue indiquent que le prêt était complètement remboursé à l'échéance, soit à l'été 1939.

Le but de la Garden City Development est «de fournir des maisons et d'aider les personnes liées à la Garden City Press à construire et posséder leur propre maison sur la base de la co-propriété. Elle a aussi un intérêt et veille à la réalisation et au développement de la communauté par la construction de rues, trottoirs, boulevards, parcs, terrains de jeux, terrains d'école, égouts, système d'aqueduc et d'électrification souterraine, etc.». Un des

gestes de la Garden City Development Co. est l'acquisition de plus de dix arpents de terrains acquis par J.-J. Harpell en 1917 et adjacents à la Garden City Press. En 1923, vingt-trois domiciles sont déjà construits sur l'avenue Garden City³⁴. Il y en aura finalement 35 de construits³⁵. Quelques terrains et maisons seront aussi acquis sur la rue Ste-Anne, près de l'imprimerie, afin de les louer à des travailleurs de la Garden City Press.



Maisons en construction dans Gardenvale au début des années 1920. Vue de l'arrière.

Au début, la petite communauté ouvrière est baptisée «Garden City» (Cité-Jardin). Mais le Département des postes à Ottawa, qui autorise la création d'un bureau de poste à l'intérieur de l'établissement de la Garden City Press, refuse le nom proposé de «Garden City» pour identifier le nouveau bureau de poste. C'est le nom de «Gardenvale» qui sera retenu. Dorénavant, tant la succursale postale (qui sera ouverte jusqu'à la fin des années 1980) que la petite communauté ouvrière seront connues sous le nom de Gardenvale.

Gardenvale n'est alors pas une municipalité en tant que telle mais une communauté établie sur des terrains situés à Ste-Anne-de-Bellevue et adjacents à la ville de Senneville³⁶.

Projet fondé sur l'autofinancement, Gardenvale assume elle-même pendant plus de vingt ans toutes les dépenses liées à sa création et à son développement, ne représentant aucune charge financière pour la ville de Ste-Anne-de-Bellevue³⁷.

Une fois construits, les domiciles de Gardenvale sont loués à leurs occupants, des travailleurs de la Garden City Press, pour la moitié du coût réel du loyer. Plus tard, en 1940, en vertu d'un programme géré par le Syndicat coopératif des bâtisseurs de foyers de

Ste-Anne-de-Bellevue, ces maisons seront vendues à leurs occupants et à des travailleurs-clés de la Garden City Press moyennant des paiements mensuels proportionnels à leur capacité de payer et variant entre quarante et cinquante dollars, sans intérêt, les paiements devant s'étaler sur une période de dix ans. Pour faciliter encore davantage l'accès à la propriété des maisons, J.-J. Harpell mettra en oeuvre un mécanisme tout à l'avantage des acheteurs: pendant cette période de dix ans, la Garden City Press s'engagera, selon certaines conditions, à accorder un boni variant entre quarante et quarante-cinq pour cent de la facture mensuelle pour l'achat de la maison³⁸. Les acheteurs pourront bénéficier d'un financement de la Caisse populaire de Gardenvale et de celle de Ste-Anne-de-Bellevue, coopératives d'épargne et de crédit dont il sera question un peu plus loin.

En 1939, alors que le prêt contracté par la Garden City Development Co. est remboursé, J.-J. Harpell offre de céder gratuitement à la ville de Ste-Anne-de-Bellevue les rues, aqueducs, égouts et droits de passage de Gardenvale. La ville décline cette offre, n'ayant pas prévu pour 1940 les frais supplémentaires encourus par l'entretien de ces infrastructures³⁹. Cette prise en charge par la ville se concrétise toutefois en juillet 1941, moment où J.-J. Harpell renouvelle son offre en même temps qu'il fait don à la ville de terrains à la condition qu'ils soient utilisés à des fins civiques, notamment à l'aménagement d'un parc⁴⁰. Depuis l'année précédente, la ville discutait avec J.-J. Harpell de l'achat, au montant de 10 000 \$, de ces terrains dont une parcelle devait être expropriée par le gouvernement provincial pour la construction d'une nouvelle route. Finalement, il donne ces terrains dont une partie a servi à l'aménagement de l'actuel parc Harpell et à l'érection du Centre Harpell, centre communautaire et de loisir érigé à la mémoire des soldats ayant servi au cours des deux conflits mondiaux. Cet édifice, inauguré en 1948 et encore largement utilisé aujourd'hui, a pu être construit notamment grâce à une contribution financière de 25 000 \$ de J.-J. Harpell et de sa famille.

3.4 Début du recrutement et de la formation des travailleurs de la Garden City Press parmi la population locale

Jusqu'à la fin de 1921, la plupart des travailleurs de la Garden City Press de Gardenvale sont des personnes s'étant déplacées de Montréal à Ste-Anne-de-Bellevue lors du transfert de l'entreprise en 1919. Plusieurs demeurent à Gardenvale ou ailleurs dans la ville de Ste-Anne-de-Bellevue, les autres se déplacent matin et soir par le train.

Certains s'adaptent mal à leurs nouvelles conditions de vie rurale et quittent la Garden City Press pour retourner travailler à Montréal. L'entreprise éprouve des difficultés à attirer à Ste-Anne-de-Bellevue des travailleurs qualifiés dans les métiers de l'imprimerie. Au début de 1922⁴¹, un débrayage des travailleurs de la composition de la Garden City Press, affiliés au

Montréal Typographical Union, local 176, vide l'atelier de composition de l'imprimerie, ne laissant que quatre compositeurs sur une douzaine⁴².

La décision est donc prise par les dirigeants de la Garden City Press de recruter dorénavant des apprentis parmi les jeunes gens issus de la population locale et régionale et désireux de faire l'apprentissage d'un métier de l'imprimerie. Dès janvier 1922, vingt-deux jeunes hommes et jeunes femmes, pour la plupart des finissants de huitième année, forment le premier groupe d'apprentis.

Leur apprentissage est dirigé par le directeur du département d'impression et d'édition de l'Institut de Technologie Carnegie de Pittsburgh en Pennsylvanie, le Dr. John T. Hoyle, qui obtient de cette institution un congé de six mois pour assurer cette responsabilité à la Garden City Press. J.T. Hoyle ne parlant pas français, il est assisté de Louis Even⁴³, typographe (et ultérieurement un des promoteurs du Crédit social au Québec), comme traducteur et formateur. Lors du départ de J.T. Hoyle en septembre 1922, Louis Even poursuivra avec le Colonel G.G. Archibald la formation des apprentis dans les activités de composition⁴⁴.

Plusieurs excellents travailleurs de métier émergeront de cette formation dans l'entreprise et oeuvreront pendant plusieurs années à la Garden City Press et par la suite dans la coopérative. Mais, comme Louis Even l'indiquera plus tard en parlant de cette période:

«Tout n'alla pas toujours sur des roulettes. Nombreux sont ceux qui ne firent que passer, les uns capitulant, d'autres quittant après leur entraînement, avec l'idée qu'ils pourraient trouver mieux ailleurs. Mais au travers de tout cela, M. Harpell se réjouissait de pouvoir procurer une ouverture à la jeunesse locale. Il ne cessa jamais, non plus, de manifester concrètement son intérêt à l'avancement des Canadiens français»⁴⁵.

En 1939, des 253 jeunes gens de seize à vingt-cinq ans formés depuis 1922 à la Garden City Press dans les métiers de l'imprimerie, soixante-quatre sont toujours actifs dans l'entreprise⁴⁶.

3.5 L'Institut des Arts Industriels: formation professionnelle, perfectionnement et éducation des adultes

C'est dans la foulée de cette première initiative de formation qu'est fondé, à l'automne 1922, l'Institut des Arts Industriels. Le but premier de cette organisation sans but lucratif, dont le siège social est situé dans les locaux de la Garden City Press de Gardenvale, est d'inciter les travailleurs à continuer à étudier après qu'ils ont quitté l'école.

L'institut devient le centre à partir duquel les activités de formation de plusieurs importantes organisations industrielles sont diffusées, par exemple, la Canadian Pulp and Paper Association, le Canadian Textile Institute, La Canadian Fisheries Association. Les

cours sont donnés par correspondance. Ils sont préparés, soit par des membres des organisations elles-mêmes, soit par des spécialistes de différents secteurs industriels oeuvrant à l'intérieur des locaux de la Garden City Press, ou encore par d'autres organisations auxquelles l'Institut des Arts Industriels est affilié⁴⁷.

Les cours sont conçus de telle sorte que les travailleurs puissent établir des liens entre les contenus théoriques et pratiques présentés et leurs activités de travail. Ils sont aussi préparés de façon à ce que même des travailleurs ayant une très faible instruction puissent apprendre par eux-mêmes et progresser à un rythme acceptable⁴⁸. Les parties de chaque cours sont expédiées par la poste aux travailleurs-étudiants qui retournent, après l'étude, des examens écrits qui sont corrigés dans les locaux de la Garden City Press.

Cette pratique, déjà utilisée dans le secteur minier aux États-Unis, est ainsi entreprise avec grand succès pour la première fois au Canada. On peut affirmer que l'Institut des Arts Industriels fut le précurseur au Canada de ce qui deviendra la «formation à distance» des adultes et la «formation professionnelle continue». Ces cours se poursuivront pendant plusieurs années⁴⁹.

Il semble que la Industrial and Educational Publishing Co. ait aussi été précurseur au Canada d'un autre mécanisme d'éducation et de perfectionnement des travailleurs et des citoyens: le Cercle d'étude. J.-J. Harpell écrit:

*«L'idée du Community Study Club est née dans la ville de Ste-Anne-de-Bellevue le premier janvier 1922. Il a d'abord été utilisé dans un effort pour sauver une industrie. Il a accompli sa mission. Mais il a tellement bien illustré sa valeur et son utilité qu'il est devenu permanent dans la vie de la communauté»*⁵⁰ (traduction libre).

Phénomène largement répandu dans les provinces de l'Atlantique et au Québec pendant la dépression économique des années 1930, les cercles d'étude, comme programme d'éducation des adultes et de coopération économique, ont surtout été développés par le Département «d'extension» de l'Université St-François-Xavier d'Antigonish en Nouvelle-Écosse. Le «Mouvement d'Antigonish», comme il sera appelé plus tard, aura permis au cours des années 1930 et 1940, la création dans les provinces de l'Atlantique d'un grand nombre de coopératives: caisses populaires, conserveries de poisson, magasins coopératifs, coopératives agricoles⁵¹. Il aura appuyé la création et le développement, en 7 ans, de 1 100 cercles d'étude⁵². Ce mouvement aura un puissant rayonnement au Québec.

Un cercle d'étude est:

«un groupe de personnes qui se réunissent régulièrement afin de travailler ensemble à l'acquisition de certaines connaissances. Il doit, règle générale, se composer de trois ou quatre membres mais de pas plus de douze. Lorsqu'il

dépasse beaucoup ce nombre, son travail se complique...Il faut, dans ce travail, viser un but pratique»⁵³.

Finalement, Gardenvale a-t-elle été à l'origine des cercles d'étude? Il est difficile de préciser la nature et l'importance des rapports entre J.-J. Harpell et les initiateurs du Mouvement d'Antigonish. Mentionnons seulement qu'en 1940, la «Garden City Press» publie, avec l'autorisation de l'auteur et des éditeurs de la version originale anglaise, le livre «Maître de leur propre destin» de M.M. Coady, directeur du Département de l'extension de l'Université St-François-Xavier. Ce volume écrit par un des pionniers de ce Mouvement d'Antigonish relate l'histoire de ce mouvement, le développement des cercles d'étude et de la coopération dans cette région du Canada. Quoi qu'il en soit, comme nous le verrons un peu plus loin, Gardenvale sera, au cours des années 1930, un des centres de rayonnement des cercles d'étude au Québec.

3.6 L'entreprise pendant la grande dépression

La communauté ouvrière de Gardenvale se présente, au début des années trente, comme un magnifique emplacement industriel et résidentiel destiné à l'usage des travailleurs de la Garden City Press et de leurs familles. Une imprimerie bien équipée, avec des aires de travail bien aérées et bien éclairées, offre un environnement physique de travail approprié. On y retrouve aussi des maisons confortables, un parc, de la verdure et des fleurs abondamment et soigneusement aménagées sur l'avenue Garden City et autour de l'imprimerie. Un étang est aménagé près de l'imprimerie dans ce qui était, avant 1918, une ancienne carrière utilisée comme dépotoir. L'étang est agrémenté de jets d'eau et d'ornements de style chinois. Il est entouré d'arbres et d'aménagements floraux soigneusement entretenus et est bordé de nénuphars, de plantes exotiques et peuplé de poissons rouges. Des terrains de tennis sont aussi aménagés (emplacement transformé l'hiver en patinoire), ainsi qu'une vaste serre principalement destinée à la culture des plantes et fleurs pour l'entreprise, mais aussi à la disposition des résidents de Gardenvale. Ces derniers disposent également de terrains pour cultiver un potager... Rien n'est ménagé par les promoteurs de la communauté ouvrière pour procurer aux travailleurs et à leurs familles un environnement propice au travail, à la vie familiale, à l'étude et à la détente.

À cette époque, et pendant plusieurs années, la beauté et l'originalité de Gardenvale en feront une véritable attraction touristique.

Aujourd'hui, à part les maisons situées sur l'avenue Garden City, bien peu de traces demeurent pour témoigner des aménagements résidentiels, paysagers et de loisirs qui faisaient de Gardenvale un emplacement unique au Canada.



Une portion des jardins entourant la Garden City Press. À droite, on aperçoit les abords de l'étang, et à l'arrière, la serre destinée à l'usage de l'entreprise et des résidents de Gardenvale.

Les ateliers de l'imprimerie Garden City Press se développent aussi pendant cette période. En mai 1932, elle inaugure deux grosses presses rotatives principalement destinées à l'impression des éditions canadiennes de périodiques américains. Ceci représente un investissement de près de 500 000 \$ en pleine crise économique. L'établissement de la Garden City Press à Gardenvale est alors considéré comme l'imprimerie la plus moderne et la plus importante de son secteur d'activités au Canada⁵⁴. L'entreprise investit encore à la fin de 1933 en mettant sur pied un département de reliure de livres⁵⁵.

Une autre réalisation non négligeable de l'entreprise, et la fierté de J.-J. Harpell, est qu'en pleine crise économique, où le chômage sévit durement, la Garden City Press met tout en oeuvre pour préserver les emplois de ses travailleurs. J.-J. Harpell indique à ce sujet, en 1933:

«... Nous éprouvons un sentiment de très grande satisfaction à la pensée que nous avons traversé la troisième année d'une dépression industrielle sévère sans consigner un seul de nos bons ouvriers au rang des sans-emploi. Notre effectif est intact et mieux préparé que jamais pour les jours de prospérité...»⁵⁶.

Mais ces efforts ne se limitent pas qu'aux employés de l'entreprise. La petite ville de Ste-Anne-de-Bellevue est aussi durement touchée par le chômage. Elle recense, à la fin de 1933, 110 chômeurs parmi ses citoyens, dont un grand nombre doivent assurer la subsistance de leur famille. Laurent Legault, proche collaborateur de J.-J. Harpell (il deviendra ultérieurement président-gérant de l'Imprimerie coopérative Harpell) relatara, lors d'une entrevue en 1982, une mesure prise par la Garden City Press à cette époque afin de réduire les effets de ce fléau dans cette petite ville. J.-J. Harpell décide alors de couper de moitié les salaires de tous les employés de l'entreprise, y compris le sien, et d'engager, et payer avec ces sommes retenues, environ 70 nouveaux employés parmi les chômeurs afin de leur procurer de l'emploi et des revenus. Lorsque le travail faisait défaut dans l'atelier, ce qui se produisait souvent, il faisait travailler les employés à l'extérieur à des travaux d'aménagement paysager de Gardenvale. Après environ 3 mois, J.-J. Harpell est sommé par deux représentants d'une organisation dont Laurent Legault ne connaissait pas l'identité, de cesser cette pratique et de rembourser aux employés, rétroactivement, la portion du salaire coupé, ce qu'il fit.

En plein coeur de la Crise économique, beaucoup d'efforts sont déployés par les dirigeants de la Garden City Press pour sensibiliser les membres de la communauté ouvrière de Gardenvale et les citoyens de Ste-Anne-de-Bellevue, à l'étude personnelle, à la coopération, ainsi qu'à la nécessité de créer des opportunités d'emploi pour les jeunes gens et de protéger les intérêts des membres de ces communautés.

C'est ainsi qu'en 1934 est créé un autre cercle d'étude, le Cercle d'Étude Communal de Ste-Anne-de-Bellevue dont les principaux objectifs sont d'inciter les jeunes hommes et jeunes femmes à continuer «d'étudier des sujets utiles après avoir quitté l'école», et à progresser dans leur profession⁵⁷. La Ligue des Citoyens de Ste-Anne-de-Bellevue est aussi créée au cours de cette période afin de veiller spécifiquement à défendre les intérêts de la communauté. Le Cercle d'Étude de Gardenvale voit également le jour.

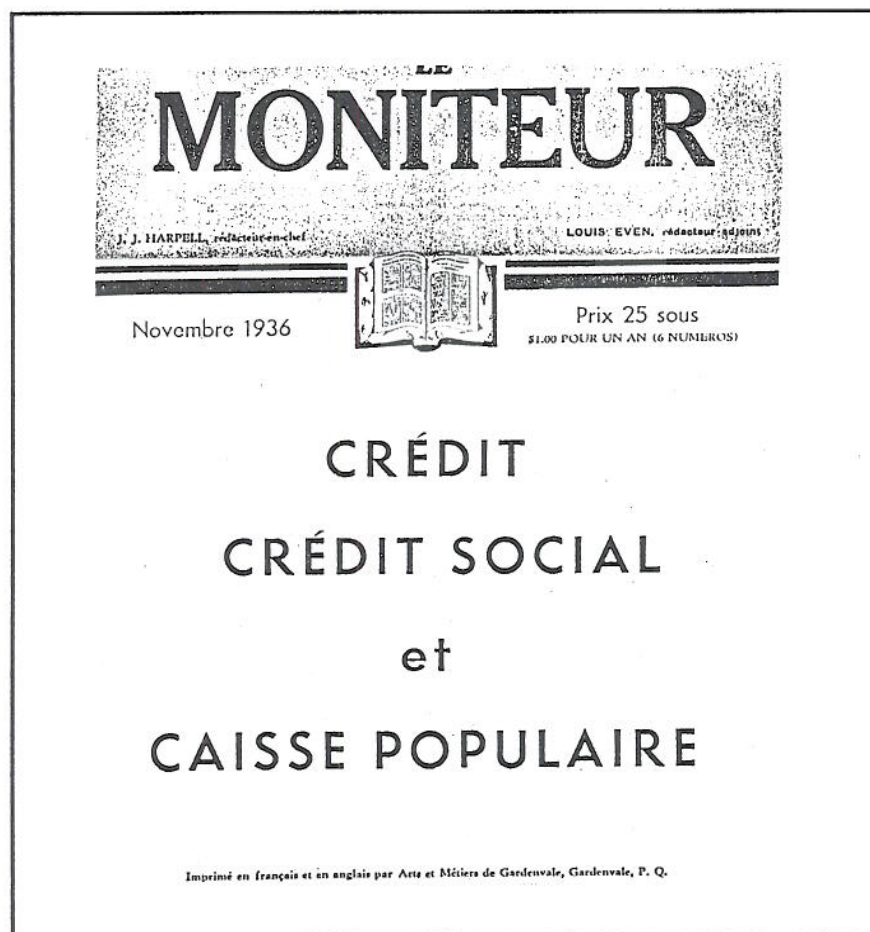
En même temps, l'Institut des Arts Industriels, créé par l'entreprise en 1922, offre des cours du soir pendant l'hiver dans les locaux de la Garden City Press ainsi qu'à l'hôtel de ville de Ste-Anne-de-Bellevue⁵⁸. Par exemple, au cours de l'hiver 1933-1934, le sujet d'étude est le «jardinage». Ce sujet n'est pas étranger au fait que c'est au cours de cette période, au plus sombre de la dépression économique, que J.-J. Harpell, afin de maintenir ses travailleurs à l'emploi et d'aider des chômeurs de la ville de Ste-Anne-de-Bellevue, a entrepris de vastes travaux d'aménagements paysagers sur les terrains adjacents à l'entreprise et sur ceux de Gardenvale.

En 1934-1935, à l'heure de la polémique existant au Québec sur les Trusts de l'électricité, le sujet à l'étude est l'«électricité». Mais ce sujet n'est, encore une fois, pas étranger aux préoccupations de l'heure dans l'entreprise et dans la communauté. En effet, la

ville de Ste-Anne-de-Bellevue, auprès de qui la Garden City Press et la Communauté ouvrière de Gardenvale se procure leur électricité, négocie avec la compagnie Montréal Light, Heat and Power le renouvellement de son contrat d'approvisionnement. La ville envisage même la vente à cette compagnie de son réseau municipal de distribution de l'électricité. J.-J. Harpell et la Ligue des Citoyens de Ste-Anne-de-Bellevue contestent l'augmentation jugée excessive des coûts de l'électricité proposée par la compagnie d'électricité⁵⁹.

En 1935-1936, en pleine dépression économique, le sujet d'étude est l'«argent». En 1936-1937, c'est la question du «crédit» qui est abordée. Les participants sont alors sensibilisés à la doctrine récente du Crédit social issue des provinces de l'Ouest, ainsi qu'aux principes et au fonctionnement des caisses populaires⁶⁰.

Ainsi, des manuels à l'intention des participants sont élaborés sur ces différents thèmes et un ensemble de lectures pertinentes aux sujets étudiés sont proposées pour que les participants puissent les approfondir par l'étude personnelle.



Reproduction de la page couverture de la revue Le Moniteur de novembre 1936.

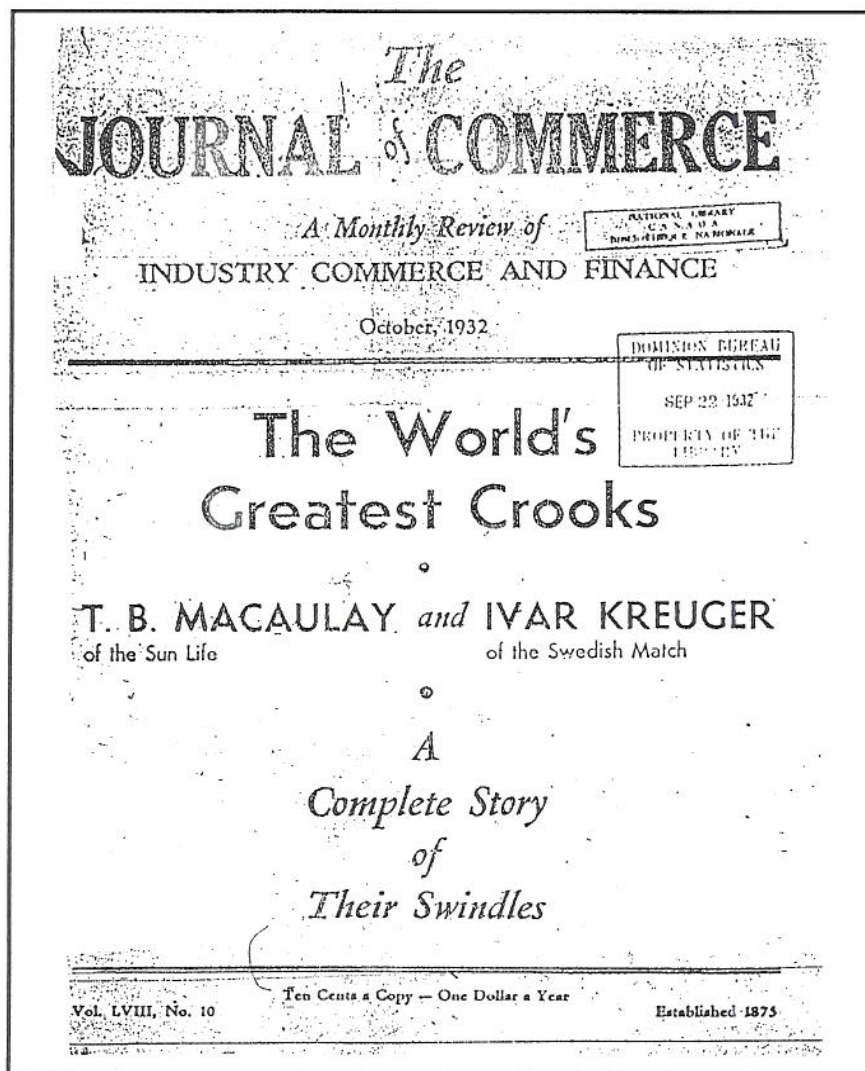
Mais cette formation n'est pas réservée exclusivement aux travailleurs de la Garden City Press et aux citoyens de Ste-Anne-de-Bellevue. À partir de 1934 et jusqu'en 1939, tour

à tour, le Cercle d'Étude Communal de Ste-Anne-de-Bellevue, le Cercle d'Étude de Gardenvale, ainsi que la coopérative Arts et Métiers de Gardenvale⁶¹ (dont il sera question un peu plus loin) publient une revue, *Le Moniteur*, ainsi que sa version anglaise, *The Instructor*. Cette revue diffuse de l'information sur les thèmes traités annuellement aux cours d'hiver à la Garden City Press et sur d'autres sujets de l'actualité économique et sociale. Elle incite notamment les travailleurs, tant au Québec qu'à l'échelle du Canada, à l'étude personnelle et à former, dans leur propre communauté, des cercles d'étude⁶².

Le début des années 1930 fut toutefois particulièrement tumultueux pour la Industrial and Educational Publishing Co. et pour son président J.-J. Harpell.

3.7 *L'affaire de la Sun Life*

D'après Jack Quarter, dès 1906, J.-J. Harpell dénonçait certaines pratiques douteuses ou abusives des compagnies d'assurances et des banques⁶³.



The Journal of Commerce, octobre 1932.

J.-J. Harpell mène, à partir de l'automne 1928⁶⁴, une vive campagne auprès d'instances politiques et par l'intermédiaire du «Journal of Commerce», afin de dénoncer et tenter d'enrayer les pratiques de certains financiers et spéculateurs. Il explique ainsi les motifs de cette campagne:

«Cette campagne fut la contribution faite par notre compagnie et son président pour essayer de protéger deux industries nationales (celle des pâtes et papiers et celle des mines) contre les promoteurs de titres sans valeur et contre le transfert des fonds publics des sociétés d'assurances et des banques aux poches de quelques individus»⁶⁵.

Il décide de publier, en octobre 1932, un numéro particulièrement explosif du *Journal of Commerce* où il y accuse le président de la compagnie d'assurances Sun Life, T.B. Macaulay, et un financier influent de l'industrie des pâtes et papiers, Ivar Kreuger, d'être «les deux plus grands escrocs du monde» (The World's Greatest Crooks)⁶⁶. Considérant que la Sun Life était, à l'époque, la plus importante compagnie d'assurances au Canada et une des plus prestigieuse corporation canadienne, il n'en fallait pas davantage pour que des poursuites soient intentées par le président de la Sun Life contre J.-J. Harpell pour libelle diffamatoire. Ce dernier invoquera l'intérêt du public comme étant le motif ayant justifié toute cette campagne.



La Presse, mardi, le 27 décembre 1932.

Il dénonce notamment le fait que la Sun Life aurait investi plus de 50 % de ses actifs dans des valeurs spéculatives, soit dans des actions boursières «gonflées». Selon lui, cette pratique à haut risque ne servait que les intérêts de la direction de la compagnie et des spéculateurs boursiers, au détriment des détenteurs des polices d'assurances. Il soutenait également que la compagnie ne possédait pas les réserves nécessaires pour rencontrer les obligations légales contractées auprès de ses assurés, ce qui ne l'empêchait pas, selon lui, de dépenser des sommes extravagantes pour ses dirigeants, en salaire, frais de gestion et autres⁶⁷.

Le procès, qui fera beaucoup de bruit, se tient devant la Cour criminelle. Il implique des membres éminents du monde politique (par exemple, le Premier ministre de la province, L.A. Taschereau, siégeait au Conseil d'administration de la Sun Life) et financier et se solde par un verdict de culpabilité du jury à l'endroit de J.-J. Harpell. À la fin de décembre 1932, il est condamné à trois mois de prison et est mis en demeure de garder la paix pendant un an ainsi qu'à payer tous les frais du procès⁶⁸. Portée en appel, la décision du tribunal de première instance y est maintenue.

C'est à la prison de Bordeaux que J.-J. Harpell purge, au cours de l'été 1933, sa peine d'emprisonnement⁶⁹. Au cours de son séjour derrière les barreaux, il s'improvise bibliothécaire à la prison⁷⁰, aide des co-détenus et propose aux dirigeants de l'institution des mesures visant à améliorer les conditions de vie des prisonniers⁷¹.

J.-J. Harpell affirmera toujours, tant au cours du procès que par la suite, que des irrégularités importantes en sa défaveur avaient marqué ce procès et qu'il y avait été empêché de prouver ses allégations de pratiques frauduleuses de la part de plusieurs personnalités influentes des milieux financiers et politiques. Il soutiendra que ses attaques et critiques à l'endroit de membres éminents de l'establishment et du monde politique avaient provoqué, contre lui et ses partenaires ou alliés, une implacable offensive destinée à les réduire au silence⁷². En plus d'avoir provoqué l'arrêt de la publication du *Journal of Commerce* qui était publié depuis 1874, les coûts qu'auront entraînés cette campagne et le procès sont estimés à près de 200 000 \$, une somme considérable en pleine dépression économique⁷³.

Loin de se laisser abattre par ces événements, J.-J. Harpell concentre par la suite ses énergies au développement de l'entreprise, tant à Gardenvale qu'à Toronto.

4. VERS UN MODE D'ORGANISATION COOPÉRATIF

4.1 *Un premier geste en faveur de la propriété de l'entreprise par les travailleurs : la National Business Publications (1929)*

Un premier geste en faveur de la propriété de l'entreprise par ses travailleurs est posé en mars de 1929 lorsqu'une partie des publications de la Industrial and Educational Publishing Co. est vendue à des responsables des éditions de cette division de la compagnie⁷⁴. Mais quelques mois plus tard, en octobre 1929, c'est le Crash boursier, déclencheur de la Grande dépression économique mondiale des années 1930. La crise économique ne sera pas sans affecter négativement le chiffre d'affaires de cette nouvelle maison d'édition.

Plus tard, dans un écrit, J.-J. Harpell précise que le prix de vente «mutuellement accepté comme équitable et raisonnable» et qui représentait «une évaluation juste en 1929», ne correspondait plus aux conditions économiques qui prévalaient au début des années 1930. Lui et ses associés décident, en 1933, de réduire de 162,000 \$ le prix de vente convenu à l'origine. Ce montant apparaît au chapitre des pertes aux états financiers de 1933 de la Industrial and Educational Publishing Co.

Pour expliquer ce geste, J.-J. Harpell indique que pour la nouvelle maison d'édition: *«la contraction dans le pouvoir de gain durant quatre années de dépression industrielle a créé un tableau tout différent, et nous avons senti qu'en toute justice vis-à-vis des acheteurs, un rajustement s'imposait»...«Cette réduction permettra aux acheteurs de terminer le paiement dans le même temps à peu près que l'accord primitif»*⁷⁵.

La nouvelle maison d'édition issue de cette transaction, la «*National Business Publications*», poursuivra ses activités à l'étage supérieur de l'édifice de la Garden City Press à Ste-Anne-de-Bellevue pendant 50 ans, c'est-à-dire jusqu'en 1979. Au cours des années 1970, elle aura été vendue à la compagnie Southam Business Publications, aujourd'hui Southam Communications⁷⁶.

4.2 *Développer Gardenvale et l'entreprise sur le modèle coopératif*

J.-J. Harpell connaissait depuis longtemps et croyait fermement aux avantages de la formule coopérative. Déjà, dix ans avant la transformation de l'entreprise en coopérative, il évoque la possibilité que l'imprimerie Garden City Press devienne la propriété de ses travailleurs. En 1934 il écrit:

«Le contrat que nous élaborons pour passer la propriété et le contrôle de Garden City Press, des actionnaires à ceux qui ont été à l'emploi de Garden City Press pendant au moins dix ans, a pour but d'assurer la permanence et la

stabilité de cette entreprise. L'ambition de tout être humain n'est-elle pas d'avoir une voix dans la propriété et le contrôle de l'entreprise à laquelle il consacre ses activités et de posséder une maison à lui?»⁷⁷.

Deux ans plus tôt, soit en 1932, R.C. Rowe, l'éditeur du Canadian Mining Journal, présentait en ces termes la Garden City Press et les intentions qu'exprimaient ses dirigeants, dont principalement J.-J. Harpell, quant à la destinée de l'entreprise:

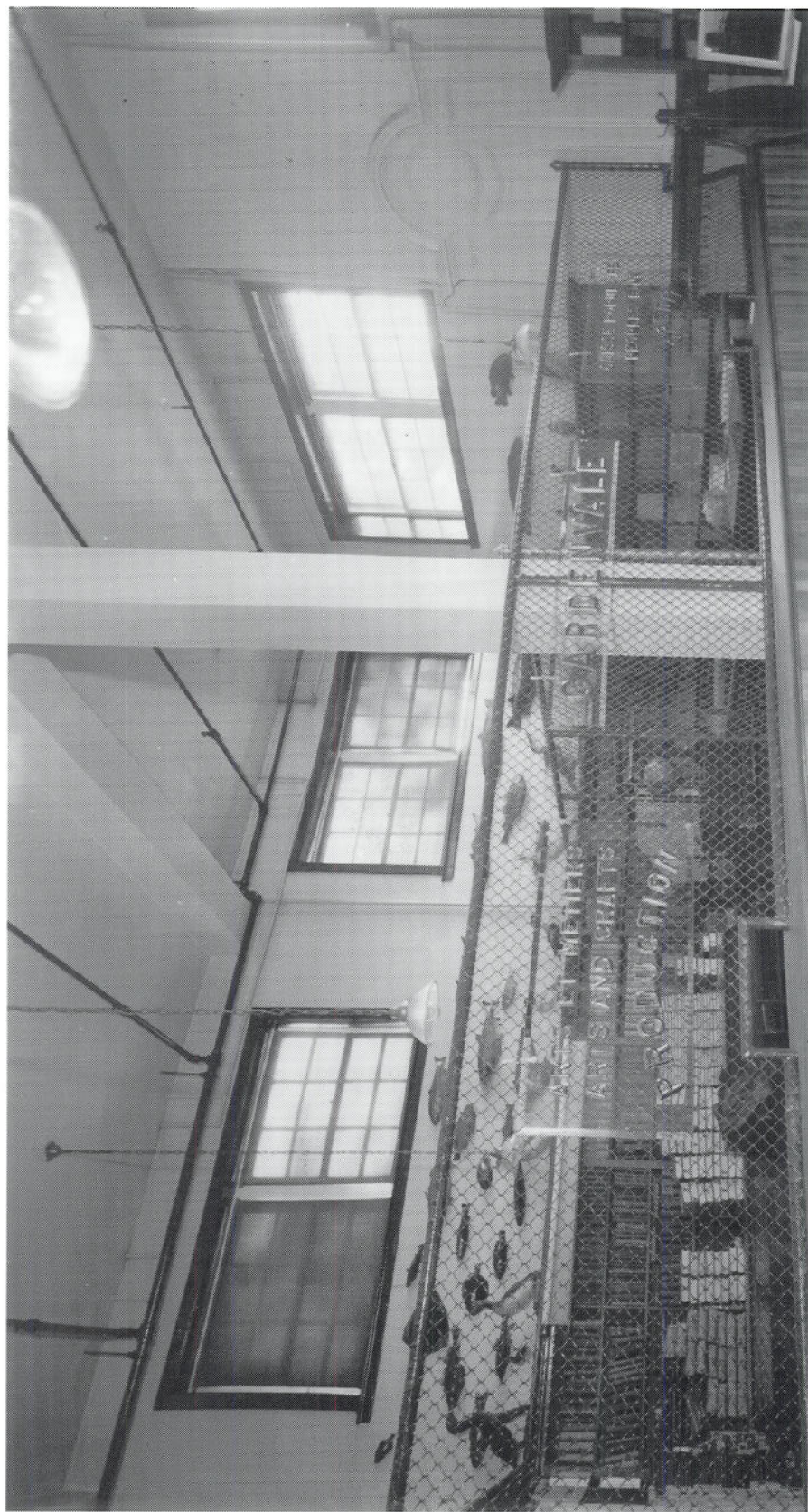
«La leçon de Garden City Press est écrite en grosses lettres pour que tous puissent la lire. C'est une compagnie privée; elle n'a jamais eu à payer des dividendes élevés afin de relever la valeur de ses actions sur le marché. Le capital s'est contenté d'un retour raisonnable sur son investissement. Les profits ont été ré-injectés dans l'entreprise et ainsi sa position s'en est trouvée consolidée avec comme résultat qu'elle a été en mesure d'assumer son développement et sa croissance indépendamment des conditions universelles et en dépit de la dépression mondiale...»

«... il est intéressant de noter que les fondateurs de la Garden City Press nourrissent l'espoir qu'ils vivront assez longtemps pour voir le jour où le contrôle du capital sera entièrement éliminé de l'industrie. L'expérience a montré que la mutualité et la coopération ont prouvé être la meilleure garantie de stabilité et de performance, et il n'y a aucune raison pour laquelle, si elle est étendue à l'industrie, la propriété mutuelle ou coopérative ne puisse pas permettre d'atteindre des résultats aussi satisfaisants, particulièrement là où les travailleurs ont été formés et entraînés à assumer la responsabilité de la propriété et du contrôle...»⁷⁸ (traduction libre).

En 1935, Ernest Robillard, un employé de la Garden City Press, exprime en ces mots le projet en cours:

«Je suis un des directeurs et moi-même, avec d'autres employés de Garden City Press, sommes propriétaires partiels. Nous envisageons le temps où toute l'entreprise de Garden City Press, tant à Ste-Anne-de-Bellevue, qu'à Toronto, sera la propriété des employés comme groupe et sous une fiducie perpétuelle. Nous achetons aujourd'hui les parts à mesure que nos fonds le permettent et que les occasions s'offrent»⁷⁹.

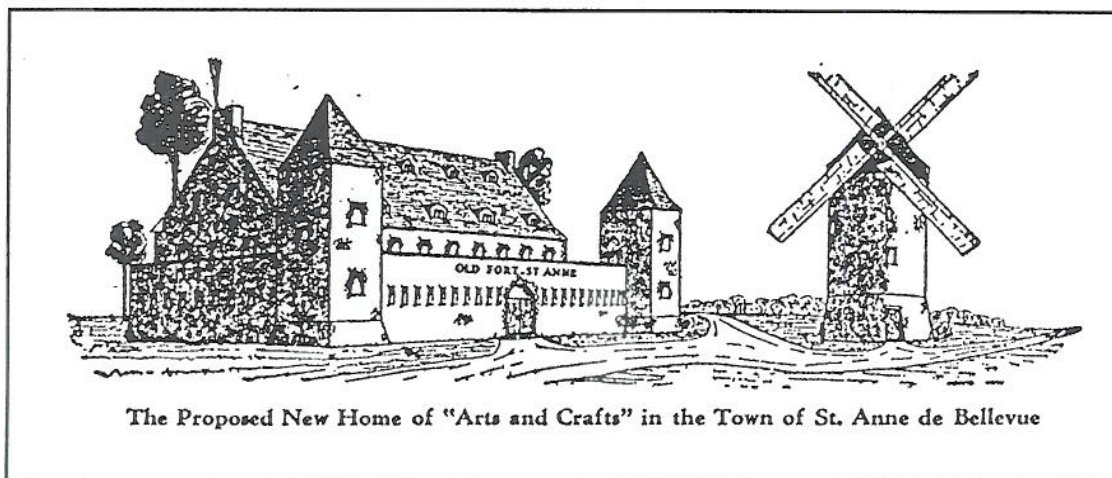
Une première coopérative est créée en 1935. C'est la coopérative «Arts et Métiers» formée en vertu de la Loi sur les syndicats coopératifs du Québec. Elle est une «Communauté coopérative de travailleurs» dont la fonction est d'exercer des activités de consommation, de production, de crédit, de prévoyance ou destinée à toute autre fin économique nécessaire à l'amélioration des conditions de travail et de vie et au développement de la communauté en général⁸⁰. J.-J. Harpell est le président-gérant de cette coopérative qui est composée, à ses



Comptoirs de la Caisse populaire de Gardenvale (à droite) et de la coopérative Arts et Métiers de Gardenvale. Années 1930.

débuts, de seize personnes de Gardenvale et de Ste-Anne-de-Bellevue choisies notamment en raison «de leur esprit coopératif très développé»⁸¹.

Un des projets majeurs de la coopérative Arts et Métiers consiste à construire un Centre d'Arts et Métiers, dont les buts sont de créer des opportunités d'emplois, de faciliter la transition des jeunes entre l'école et le travail et de favoriser chez eux la pratique de l'étude personnelle. Ce projet d'envergure consistait notamment à construire (sur le site actuel du Parc Harpell) un édifice devant abriter la coopérative Arts et Métiers. Cet édifice devait être situé au même endroit et présenter le même aspect que le vieux Fort Ste-Anne construit trois cents ans plus tôt. La construction d'un moulin à vent adjacent à l'édifice principal était prévue.



*Représentation du projet d'édifice qui devrait abriter
la coopérative et le centre d'Arts et Métiers de Gardenvale.*

Source : Arts and Crafts : A Co-operative Community of Student Workers, the Study Club Instructor, p. 3.

Les plans du Centre prévoyaient l'aménagement d'un vaste atelier de travail, d'un restaurant, d'une salle communautaire pour les réunions et les activités sociales, d'une pièce pour l'exposition et la vente des produits de Arts et Métiers, d'une salle de lecture, d'une bibliothèque et d'un jardin d'hiver.

Une patinoire couverte (aréna) devait également être construite en annexe de l'édifice principal. Destinée à la pratique du patinage et du hockey, elle devait être pourvue d'estrades et conçue de telle sorte qu'elle pourrait aussi servir l'été à diverses activités d'Arts et Métiers ainsi qu'à la tenue de congrès, d'expositions, de foires agricoles, etc.. La construction engagée au cours de 1935, devait être complétée à l'été de 1936. Des différends avec la ville de Ste-Anne-de-Bellevue feront finalement stopper la construction et avorter le projet⁸².

L'édifice en construction est démantelé. Les terrains seront, comme nous l'avons vu plus tôt, donnés à la ville en 1941 afin d'y aménager un parc.

À partir de 1936, plusieurs coopératives sont créées. En 1936, à Gardenvale, est formée l'Association coopérative des travailleurs-étudiants de Arts et Métiers de Gardenvale⁸³, ainsi que la Caisse populaire de Gardenvale⁸⁴ dont l'adhésion et l'usage sont réservés aux travailleurs de la Garden City Press et à leur famille. Selon Jack Quarter, J.-J. Harpell était familier depuis déjà longtemps avec les coopératives d'épargne et de crédit et leur était très favorable. Selon Quarter, en 1911, J.-J. Harpell (il était encore à Toronto à cette époque), connaissait déjà bien le système des caisses populaires initié au Québec par Alphonse Desjardins. Au sujet des coopératives d'épargne et de crédit, il écrit, en 1911:

«L'ensemble du milieu bancaire canadien est contrôlé par à peu près une demi-douzaine de personnes, et en réalité, par à peu près deux. Par ce système, les épargnes de tout un pays sont canalisées vers deux ou trois centres où elles sont trop souvent utilisées à des fins spéculatives en bourse (stock gambling), ou à partir desquels elles sont expédiées hors du pays pour être prêtées sur des marchés étrangers. Un système de banques coopératives conserverait dans chaque communauté les épargnes de ses résidents qui pourraient être utilisées à l'accroissement de ses capacités productives et à l'amélioration générale des conditions de vie de la communauté. De plus, un système de banques coopératives permettrait à chaque communauté de bénéficier d'une juste part des ressources financières extérieures (outside credit) qui pourraient être utilisées à des fins plus appropriées que ce n'est le cas actuellement» (traduction libre).

La Caisse populaire de Gardenvale est devenue aujourd'hui la Caisse d'économie de l'Imprimerie Coopérative Harpell⁸⁵. Une autre caisse populaire, la Caisse populaire de Ste-Anne-de-Bellevue est aussi formée à cette époque.

D'autres associations coopératives apparaissent plus tard, comme en 1939, le syndicat coopératif des bâtisseurs de foyers de la ville et du district de Ste-Anne-de-Bellevue, et en 1940, l'association coopérative La Presse catholique des Amériques, ou encore le syndicat Pan-Américain des bâtisseurs de foyers⁸⁶.

Les membres de la communauté de Gardenvale et de Ste-Anne-de-Bellevue se familiarisent de plus en plus avec les principes et le fonctionnement des coopératives. En 1940, J.-J. Harpell écrit:

«C'est dans l'union que se trouve la force et il ne peut y avoir de plus naturelle et excellente union que là où les foyers d'une communauté concentrent leurs ressources et leurs énergies dans une caisse populaire et dans d'autres entreprises coopératives et travaillent ensemble pour leur élévation mutuelle»⁸⁷ (traduction libre).

C'est ce thème qui fait l'objet des cours du Cercle d'Étude de Ste-Anne-de-Bellevue au cours de l'hiver 1940-41⁸⁸.

Pour compléter l'intégration de la communauté selon un mode d'organisation coopératif, il manquait un élément important, soit la propriété et le contrôle, par les travailleurs, de l'entreprise où ils oeuvraient quotidiennement.

Dès 1939-1940, J.-J. Harpell explore les moyens appropriés pour transformer les deux établissements de la Garden City Press, celui de Toronto et celui de Gardenvale, en coopératives⁸⁹. C'est en 1945, à l'âge de 71 ans, qu'il concrétise son projet.

5. LA CRÉATION DE LA COOPÉRATIVE ET SES PREMIÈRES ANNÉES D'EXISTENCE

5.1 La création de l'Imprimerie coopérative Harpell: les circonstances et les modalités

Le premier établissement de la Garden City Press à être transformé en coopérative est celui situé à Toronto. Formée en mai 1945, la «Garden City Press Co-Operative» procède à l'achat de l'établissement de Toronto de la compagnie Garden City Press au cours du mois de juillet suivant⁹⁰. Cette coopérative, composée à l'origine de 38 membres sur les 120 travailleurs de l'entreprise, poursuit ses activités comme coopérative jusqu'en 1975, alors qu'elle est transformée en compagnie. La Garden City Press Company Ltd ferme ses portes en 1994⁹¹.

La coopérative de Ste-Anne-de-Bellevue est officiellement formée le premier septembre 1945 avec la parution, dans la Gazette officielle du Québec, de la déclaration de fondation du Syndicat coopératif *The Harpell's Press Co-Operative* signée par les 23 membres fondateurs le 17 août 1945. Elle est constituée en vertu de la loi sur les Syndicats coopératifs du Québec. C'est en 1977 que la coopérative adoptera sa dénomination sociale actuelle, soit l'*Imprimerie Coopérative Harpell*⁹².

L'assemblée d'organisation de la coopérative est tenue le 5 septembre 1945. C'est au cours de cette assemblée que sont élus, parmi les membres fondateurs, les membres du conseil d'administration, alors composé de neuf membres, et du conseil de surveillance⁹³.

— Membres du Conseil d'administration

M. Paul Desmarchais, Président-gérant
M. John-James Harpell jr., Vice-président (fils de James-John Harpell)
M. David Stevenson, Secrétaire
Mlle Simone Baril, Trésorière
M. Lorney Crevier
M. Laurent Legault
M. Lucien Paquin
Mlle Georgette Prud'homme
M. Henri Renaud

— Membres du Conseil de surveillance

M. James-John Harpell, Président
Mlle Jean Harpell, (fille de James-John Harpell)
M. René Robillard

Avant la vente de l'entreprise à la coopérative, James-John Harpell détient la quasi-totalité des actions de la Industrial and Educational Publishing Co. Ltd⁹⁴. La transaction concrétisant la vente des actifs de cette compagnie à la Harpell's Press Co-Operative est complétée le 17 décembre 1945⁹⁵.

Les conditions de la transaction sont celles-ci: tous les actifs détenus par la Industrial and Educational Publishing Co. Ltd. sont cédés à la Harpell's Press Co-operative pour un montant de 500 000 \$. La vente est rétroactive au premier janvier 1945 et les paiements, débutant en juin 1945, doivent s'étaler sur une période de dix ans et être effectués en 120 versements mensuels égaux. Selon ces modalités, une tranche de 300 000 \$ doit être payée personnellement à James-John Harpell à un taux d'intérêt annuel de 2%. L'autre tranche du prix de vente, soit 200 000 \$, doit être payée, sans intérêt, et déposée au nom de James-John Harpell dans le Fonds d'Éducation et de Bien-être de la coopérative situé à la Caisse populaire de Gardenvale⁹⁶.

C'est une entreprise moderne et en excellente santé financière que J.-J. Harpell cède à la coopérative. Il est rapporté que des offres d'achats jusqu'à six fois supérieures au prix de vente réclamé à la coopérative ont été proposées à J.-J. Harpell par des acheteurs intéressés⁹⁷. Mais sa volonté est alors de permettre aux travailleurs de son entreprise de devenir collectivement les propriétaires de l'entreprise où ils oeuvrent et d'en exercer le contrôle. Par ce geste, il concrétise encore davantage sa volonté de contribuer à la mise sur pied d'une communauté ouvrière fondée sur un mode d'organisation et de fonctionnement coopératif.

Dans le règlement de régie interne de la coopérative adopté lors de sa création, elle est décrite comme une coopérative de travailleurs-consommateurs. Aucune période d'emploi dans l'entreprise n'était spécifiquement requise de la part des candidats désirant devenir membres. Ils devaient être âgés de plus de 16 ans, travailler dans l'entreprise et adhérer aux buts et aux objectifs de la coopérative. Le règlement prévoyait également d'autres catégories de membres: auxiliaires (junior members), honoraires, associés et affiliés.

En mai 1950, la coopérative fixera à un an la durée d'emploi requise d'un travailleur pour devenir membre⁹⁸. Ce délai sera ultérieurement porté à 5 ans. En 1982, il sera réduit à 3 ans puis à nouveau à 1 an par l'adoption en 1984 de la Loi 85 modifiant la Loi sur les coopératives.

Dans les faits, les conditions de la transaction n'ont exigé qu'un investissement symbolique de la part des travailleurs désirant devenir membres de la coopérative. En effet, ils devaient déboursier un droit d'entrée de 10 \$ déposé dans le Fonds d'Éducation et de Bien-être. Ce fonds spécial, partie intégrante de la coopérative et dans lequel était versé 5% des surplus annuels, avait comme objectif de favoriser la «promotion des principes, les applications pratiques et les avantages de la coopération, tant parmi les membres de la

coopérative que chez les autres»⁹⁹. Quelques années plus tard, l'achat d'une part sociale de 1 \$ sera aussi exigé. En fait, c'est par l'intermédiaire de ses surplus d'opérations que la coopérative paye les coûts de l'acquisition de l'imprimerie, chaque travailleur, membre ou non-membre, continuant à recevoir sa rémunération habituelle. En septembre 1950, la coopérative décide de payer rétroactivement, dans un délai de dix ans, les trop-perçus (ristournes) qui auraient dû normalement être redistribués aux membres entre 1945 et 1949, mais qui étaient affectés au paiement de l'entreprise¹⁰⁰.

Mais la totalité du prix de la vente de l'imprimerie ne sera pas payée par la coopérative puisque le 15 septembre 1953, James-John Harpell, quelques jours avant d'entreprendre un long voyage en Nouvelle-Zélande et en Australie, propose au conseil d'administration de modifier les termes du contrat de vente et de soulager la coopérative des paiements lui étant encore dus¹⁰¹. Le 22 septembre, l'Assemblée générale des membres de la coopérative accepte la proposition, ce qui porte finalement à 412 500 \$ le prix payé par la coopérative, à même ses bénéfices, pour l'acquisition de l'imprimerie et de tous les autres actifs s'y rattachant¹⁰².

5.2 Les premières années de vie de la coopérative

Lors de la formation de la coopérative, il y a 23 membres fondateurs alors qu'il y a environ 165 travailleurs dans l'imprimerie¹⁰³. L'adhésion des travailleurs à la coopérative est très lente. À la fin de 1947, on compte 21 membres votants¹⁰⁴ et à la fin de 1948, 27 sur les 185 travailleurs de l'entreprise¹⁰⁵.

Cette hésitation des travailleurs à adhérer à la coopérative au cours de ses premières années d'existence serait due à deux causes principales. Tout d'abord à l'incompréhension, malgré toute la sensibilisation effectuée avant la transformation, des principes, du fonctionnement et des avantages de la coopération. Aussi, à la méfiance de plusieurs qui trouvaient pour le moins inusité, et même suspect, le fait qu'un entrepreneur, propriétaire d'une entreprise aussi prospère, la cède à ses travailleurs. Plusieurs se méfiaient des intentions que pouvait cacher une telle transaction, croyant voir là une tactique dont ils seraient à coup sûr les perdants. La coopérative termine l'année 1945 en affichant des bénéfices nets de plus de 28 000 \$ sur un chiffre d'affaires de 470 500 \$¹⁰⁶. Pour 1946, son premier exercice financier complet, la coopérative connaît une excellente performance, réalisant des bénéfices nets de plus de 102 000 \$ sur des revenus de 557 000 \$¹⁰⁷.

Le début de 1946 est marqué par la démission du Président-gérant Paul Desmarchais dont le poste est comblé par John-James Harpell jr., le fils de James-John Harpell.

En juin 1946, la coopérative, en expansion, procède à l'inauguration d'une annexe à l'édifice principal pour accueillir un nouveau département d'impression. L'atelier est inauguré en grande pompe par Mgr Joseph Charbonneau, Archevêque du diocèse de Montréal.

L'année 1947 s'engage sur une mauvaise note. La coopérative enregistre une baisse de productivité. Des ralentissements de travail sont observés dans certains départements, de même qu'une augmentation significative des coûts de production. En avril, une pétition signée par 24 travailleurs non-membres de la coopérative est présentée au conseil d'administration. Ceux-ci réclament une augmentation de salaire de 15%. Cette revendication se fonde sur le fait qu'au cours de l'excellente année financière qu'a connue la coopérative en 1946, quatre bonis, représentant environ 15% du salaire annuel, avaient été distribués tant aux travailleurs membres que non-membres. Ces bonis s'ajoutaient à la rémunération normale fixée d'après les normes du Décret existant dans l'industrie de l'imprimerie. Les signataires de la pétition réclament que ce pourcentage leur soit dorénavant garanti¹⁰⁸.

Suite à cet événement et afin de permettre à tous les travailleurs de la coopérative de mieux comprendre le caractère coopératif de l'entreprise, son fonctionnement et l'importance de la productivité sur sa viabilité, des cours sont offerts par la coopérative le soir (deux soirs par semaine) sur ces sujets à partir de l'automne de 1947. La participation des travailleurs à ces sessions de formation sera toutefois faible, ne dépassant jamais 20% des effectifs de l'entreprise. Mais progressivement, les travailleurs adhèrent à la coopérative, et cela, surtout à partir de 1950 lorsqu'elle décide de commencer à distribuer des ristournes aux membres. Elle comptera 94 membres en 1954¹⁰⁹.

En mai 1949¹¹⁰, John-James Harpell jr., président-gérant, quitte la coopérative. Il est remplacé par le vice-président, Laurent Legault entré dans l'entreprise comme typographe en 1922. Il exercera cette fonction de président-gérant jusqu'en 1974.

Au début des années 1950, la coopérative se concentre sur le développement des affaires. La présence et l'influence de James-John Harpell, le fondateur de l'entreprise, se fait plus discrète. Les projets de développement communautaires, éducatifs et sociaux qui ont caractérisé l'entreprise pendant des années sont, soit mis en veilleuse, soit abandonnés. Cette époque est définitivement révolue. Au cours des années qui suivront, les traces physiques et le souvenir de cette exceptionnelle et riche période de l'entreprise et de la communauté de Gardendale s'estomperont.

En 1953, la coopérative devient le plus important relieur industriel au pays. En effet, en 1952, un incendie cause d'importants dégâts à la bibliothèque du gouvernement fédéral à Ottawa. Un contrat d'envergure pour la réfection et la reliure des volumes endommagés est octroyé à la coopérative. De plus, elle décroche un contrat majeur pour la reliure en série de volumes du *Reader's Digest*. La coopérative acquiert de nouveaux équipements et donne un

essor important aux activités de reliure industrielle et manuelle dans la coopérative. Un autre agrandissement sera effectué dans ce département en 1956.

En 1953, lorsque J.-J. Harpell soulage la coopérative du solde à payer pour l'entreprise, elle est une des imprimeries de son secteur d'activités la mieux équipée au Canada. L'entreprise est rentable et financièrement saine. Elle a une clientèle établie et fidèle et ses marchés et la concurrence sont plutôt stables.

En 1954, le fondateur de l'entreprise, James-John Harpell, revient malade de son voyage en Nouvelle-Zélande. Il s'éteint le 28 février 1959 à l'âge de 85 ans¹¹¹.

Cet extrait d'un texte qu'il a écrit plus de vingt ans avant sa mort, illustre l'état d'esprit et l'orientation qui ont animé cet homme au cours de sa vie:

«Quand, au soir de sa vie, l'homme jette un coup d'oeil sur l'oeuvre accomplie, l'instruction ou la fortune acquise ne lui donne de consolation qu'en autant qu'il s'en est servi pour aider les autres. Tant que nous en sommes capables, nous devons cette assistance, non pas sous forme d'aumônes ou de patronage, mais d'une façon qui développe chez ceux que nous aidons le maximum d'effort personnel: pour cela, prêchons, surtout à la jeunesse, l'esprit de coopération et soyons les premiers à en donner l'exemple»¹¹².



Une assemblée du Conseil d'administration de l'Imprimerie coopérative Harpell en 1955.

*À l'avant plan, à droite, Laurent Legault qui a été président-gérant de la coopérative pendant 25 ans (1949-1974).
À l'arrière à droite (complet foncé), Maurice Desmarchais, qui sera directeur général de la coopérative de 1974 à 1986.*

6. DES CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES DANS LA COOPÉRATIVE: L'ARBITRAGE ENTRE LA PRESSION DES MARCHÉS, LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE ET LA PROTECTION DES EMPLOIS DES MEMBRES (PÉRIODE 1965-1982)¹¹³

6.1 Des changements technologiques généralisés dans l'industrie de l'imprimerie

Au début des années 1960, la presque totalité de l'impression au Québec est réalisée selon le procédé traditionnel «typographique» ou «en relief» sur des presses rotatives ou à feuilles. Mais un nouveau procédé d'impression commence à se répandre dans cette industrie: l'«offset». Ce nouveau procédé, qui est une application industrielle de la lithographie, procédé d'impression utilisant un amalgame d'eau et d'encre au lieu du relief et du creux, présente de multiples avantages, notamment:

- Un rendement (vitesse) des presses multiplié jusque par trois;
- une amélioration de la qualité de l'impression;
- la reproduction simplifiée des photographies;
- un coût moindre pour la préparation des plaques à imprimer;
- une augmentation significative de la productivité;
- une manutention facilitée des supports de reproduction allégés.

Ces caractéristiques font en sorte que l'impression offset se généralise très rapidement. Aucun imprimeur n'échappera à cette vague de fond. Vers la fin des années 1970, l'impression typographique aura presque disparu.

Pendant vingt ans, les imprimeurs vont investir massivement dans les équipements afin de maintenir ou d'améliorer leur position concurrentielle. L'afflux massif dans l'industrie de ces équipements beaucoup plus performants, alors que la demande pour des produits imprimés augmente plus modestement, va entraîner une surcapacité de production de l'industrie et provoquer une concurrence féroce.

La généralisation de l'impression en offset entraîne aussi des modifications importantes dans les étapes de «préparation», c'est-à-dire celles qui, dans le processus de production, précèdent l'impression proprement dite. La photogravure, la séparation de couleurs, la photocomposition, l'encollage, ..., remplacent progressivement, mais irrémédiablement, le processus traditionnel de composition au plomb qui nécessitait l'intervention de typographes, de linotypistes, de monotypistes, de correcteurs d'épreuves.... Des métiers très qualifiés et vieux de 500 ans éclatent et disparaissent en moins de 15 ans.

Un grand nombre de ces travailleurs de métiers traditionnels perdront non seulement leur métier mais aussi leur emploi. Plusieurs seront incapables par la suite de se retrouver un travail dans l'industrie de l'imprimerie ou d'y retrouver un emploi comportant des avantages comparables à ceux dont ils jouissaient auparavant.

Un important syndicat de typographes, l'Union typographique de Montréal, local 176, déplore, en 1982, avoir perdu en moins de 15 ans le 2/3 de ses membres et cela, en grande partie à cause des changements technologiques. Cette situation contraste avec le fait que de 1962 à 1981, le nombre d'emplois dans l'industrie de l'imprimerie commerciale augmente de 82%! Manifestement, les changements technologiques ont été une source de création de nouveaux emplois dans cette industrie, en même temps qu'une véritable hécatombe pour certaines catégories de travailleurs de métiers traditionnels au plomb.

Au cours de cette période, les syndicats ont été à peu près impuissants à négocier et à insérer dans les conventions collectives de travail des dispositions leur offrant un droit de veto ou toute autre forme de contrôle direct sur les décisions de l'employeur relatives aux changements technologiques. Ce résultat serait attribuable au fait que les imprimeurs ont résisté farouchement à négocier toute mesure pouvant restreindre leur marge de manoeuvre face à la concurrence, aux marchés, aux investissements ou désinvestissements à réaliser dans leurs entreprises.

À l'Imprimerie Coopérative Harpell, la situation était différente. C'étaient les travailleurs-membres de la coopérative qui étaient collectivement les propriétaires de l'entreprise. Ce statut leur permettait donc d'influencer collectivement les orientations de l'entreprise ainsi que ses décisions d'investissement.

Comment la coopérative a-t-elle réagi aux changements technologiques qui se généralisaient dans l'industrie de l'imprimerie à partir du début des années 1960? Quelle rationalité a influencé ses décisions? Quelles ont été les répercussions sur la viabilité de l'entreprise et sur les emplois de ses membres et des travailleurs non-membres?

6.2 Les activités d'impression

En 1965, l'atelier d'impression de la coopérative est composé de 12 presses typographiques à feuilles. Certains clients commencent à réclamer l'impression en offset. Consciente de la généralisation de ce mode de production dans l'industrie, la coopérative introduit en 1966 une première presse offset. Par la suite, en 15 ans, elle procédera à des investissements importants pour convertir son atelier d'impression en «offset», processus de conversion facilité par sa situation financière saine. À mesure qu'elle acquiert de nouvelles presses, elle se départit de ses presses typographiques. En 1982, l'atelier d'impression compte 8 presses «offset» à feuilles et deux presses typographiques qui ne sont presque plus utilisées.

À l'exception de ceux qui ont quitté volontairement l'entreprise, tous les travailleurs qui ont été touchés par les changements technologiques dans ce département entre 1966 et 1982 ont été formés et mutés aux presses offset à mesure qu'elles étaient acquises. Ce

passage de la typographie à l'offset n'a pas impliqué de perte de revenu ni de déqualification pour les travailleurs de l'impression, le métier de pressier offset demeurant très qualifié.

6.3 Introduction de la photogravure

En 1970, il est décidé de créer un service de photogravure offset afin d'alimenter en «plaques à imprimer» les deux presses offset déjà installées dans l'atelier ainsi que celles sur le point d'être acquises. Le nouveau département doit permettre de réduire les coûts de la sous-traitance et les délais de production, ainsi que d'améliorer le contrôle sur la qualité des produits.

Un spécialiste en photogravure est embauché afin d'organiser le service. Par la suite, ce sont des travailleurs du département de composition au plomb de la coopérative, surtout des typographes, qui sont progressivement formés et mutés dans le département de photogravure. Comme la coopérative prévoit utiliser parallèlement des presses typographiques et des presses offset pendant plusieurs années, la stratégie des dirigeants de la coopérative consiste, en accord avec les dispositions du règlement d'atelier, à former et muter les travailleurs les plus jeunes dans les nouvelles activités et à permettre aux travailleurs plus âgés de poursuivre leurs activités de typographes jusqu'à leur départ à la retraite.

Au début des années 1970, 38 travailleurs, dont 32 membres, oeuvrent dans le département de composition «au plomb» de la coopérative. Ils sont tous qualifiés, ont un âge moyen de 43 ans et une ancienneté moyenne de 17 ans. De 1970 à 1982, neuf de ces typographes sont mutés dans le département de photogravure offset tandis que sept autres prennent leur retraite. Les travailleurs mutés en photogravure ne subissent aucune perte de salaire puisque la majorité des postes de ce nouveau département sont des postes qualifiés.

6.4 Les activités de composition

La généralisation de la photocomposition dans l'industrie allait poser un sérieux dilemme aux dirigeants de la coopérative. Ce nouveau procédé introduit l'électronique dans la composition des textes à imprimer. Les nouvelles matières premières sont le film et le papier. Le plomb devient inutile. Dorénavant, les ordinateurs permettent d'effectuer de la composition sans nécessairement requérir les services des typographes et des autres travailleurs de la composition au plomb. Des employés cléricaux, beaucoup moins qualifiés, peuvent s'introduire dans le processus de composition.

La généralisation de la photocomposition a plusieurs répercussions dans l'industrie de l'imprimerie, notamment:

- L'émergence d'un nombre important d'ateliers de photocomposition, la plupart du temps de petite taille, non-syndiqués et employant de la main-d'oeuvre cléricale moins qualifiée et moins payée (souvent la moitié du salaire d'un travailleur de métier qualifié);
- la fermeture, par plusieurs imprimeurs, de leur département de composition. Plusieurs la confient en sous-traitance aux ateliers de composition;
- les éditeurs réalisent de plus en plus la composition de leurs publications dans leurs propres locaux;
- l'industrie de l'imprimerie enregistre une baisse substantielle du prix de la composition;
- cette technologie provoque de nombreuses pertes d'emploi parmi les travailleurs de métier de la composition au plomb.

Au milieu des années 1970, il devient de plus en plus difficile à la coopérative de vendre sa composition effectuée au plomb, ses prix n'étant plus concurrentiels. La coopérative est forcée de réagir.

Le directeur général de la coopérative à l'époque, Maurice Desmarchais, indiquera qu'il a sérieusement considéré, parmi les solutions à envisager, les scénarios adoptés par l'industrie dans la réorganisation des activités de composition:

- Briser la structure intégrée verticalement du processus de production de l'entreprise en fermant le département de composition et en confiant celle-ci à des sous-traitants, ou;
- réduire significativement les activités de composition au plomb, tout en acquérant progressivement des équipements de photocomposition auxquels seraient affectés de nouveaux employés moins qualifiés et moins payés. Quelques travailleurs de métiers au plomb de la coopérative seraient alors recyclés pour former et encadrer du point de vue typographique les nouveaux travailleurs sur ces équipements.

Ces alternatives offraient des solutions concrètes aux problèmes de rentabilité des activités de composition mais en soulevaient d'autres: que faire avec les membres de la coopérative qui verraient leur emploi, leur revenu et leur métier sérieusement compromis par ces décisions? Y avait-il d'autres scénarios possibles compte tenu du fait que l'entreprise avait fondamentalement comme objectif d'assurer, autant que possible, l'emploi et le revenu de ses membres?

Le directeur général affirmera que s'il n'avait pas oeuvré au sein d'une coopérative, il aurait formellement recommandé au conseil d'administration de restructurer les activités de composition selon l'un ou l'autre ou selon une combinaison des scénarios énumérés plus haut. Mais dans la coopérative, un autre mode de réorganisation de ces activités allait être adopté. Il est en effet décidé d'acquérir des équipements de photocomposition, de former et

muter progressivement des membres oeuvrant dans la composition au plomb vers ce nouveau mode de production, sans perte de revenus ni de statut professionnel. Les activités de composition au plomb se poursuivront, tout en déclinant, jusqu'à l'extinction. Cette décision traduisait davantage la préoccupation des membres et la marge de manoeuvre financière dont disposait la coopérative. *«C'était difficile de faire autrement»*, comme l'avouera le directeur général.

En 1977, alors qu'est introduite la première photocomposeuse, il reste 27 travailleurs dans le département de composition au plomb: 11 linotypistes, 11 typographes, 2 monotypistes, 2 tireurs d'épreuves et 1 pressier.

Parmi ces travailleurs, en considérant les départs (retraites, départs volontaires, décès...), aucun des membres de la coopérative actifs dans la composition au plomb n'a perdu son emploi, la plupart étant formés et mutés dans un nouveau poste qualifié en photocomposition. Quelques travailleurs non-membres du département ont toutefois perdu leur emploi.

Au niveau de sa rentabilité, l'opération s'est soldée, pendant quelques années, par des déficits anticipés d'opération, tant dans la composition au plomb qui a complètement cessé en 1988, que dans les activités de photocomposition. Cette façon de faire s'appuyait sur une stratégie voulant que les départements plus rentables, comme celui de l'impression, absorberaient les pertes de la composition jusqu'à ce que ces activités puissent redevenir rentables, ce qui a nécessité un délai d'environ 6 ans.

6.5 Les activités de reliure

Rentable jusqu'au début des années 1970, le département de reliure industrielle connaît, entre 1972 et 1980, soit des pertes légères ou de légers bénéfices. Les dirigeants de la coopérative décidaient, année après année, de maintenir ouvert ce département qui offrait du travail à un minimum de 80 personnes et d'absorber les pertes, si nécessaire, à même les surplus des départements plus rentables. Alors que les autres imprimeries réalisant ce type de reliure éprouvaient des difficultés comparables et décidaient pour la plupart de cesser ces activités, la coopérative décidait de *«gagner du temps»*, ce qui lui permettait de maintenir les emplois et de trouver une solution, si possible.

En juillet 1980, le plus important client de reliure industrielle de la coopérative (environ 80 % du chiffre d'affaires du département) annonce qu'il confiera, dès l'année suivante, la majeure partie de son travail à un concurrent. Dans la perspective de retenir ce client, d'en attirer de nouveaux et de maintenir le département ouvert et de le rendre rentable, la coopérative acquiert en 1980 un nouveau type d'équipement de reliure plus performant mais très coûteux: une ligne de reliure caisse intégrée et automatique.

Finalement, le client maintient sa décision. Deux années anémiques suivent pour ce département. L'installation, en 1981, de ce nouvel équipement provoque l'élimination de la plus ancienne des deux lignes de production, laquelle avait été acquise à la fin des années 40.

La combinaison de la baisse du volume de travail et de l'introduction de ce nouvel équipement provoque à l'automne 1981 le licenciement collectif de 23 travailleurs non-membres de la coopérative; d'autres licenciements ou mises à pied temporaires suivront. De plus, pendant cette période, le service de reliure artisanale manuelle et «de luxe» du département est considérablement réduit. À l'automne 1983, on compte environ 50 travailleurs dans le département, comparativement à environ 110 en 1980. Cette décision d'investissement allait finalement permettre de maintenir ce département ouvert.

En 1995, l'atelier de reliure industrielle de la coopérative procure du travail à une quarantaine de membres ainsi qu'à une vingtaine de travailleurs occasionnels. La coopérative occupe une place de premier plan sur ce marché au Québec.

6.6 En somme, les effets des changements technologiques...

Si l'entreprise demeure, en 1995, la seule imprimerie commerciale complètement intégrée, c'est directement relié au fait qu'elle est une coopérative. Alors que les autres imprimeurs se départissaient des activités de préparation et de finition et se concentraient sur l'impression proprement dite, la coopérative décidait de maintenir et de réorganiser ses activités de façon à préserver autant que possible les emplois de ses membres.

L'introduction de changements technologiques dans la coopérative pendant cette période n'a cependant pas été complètement dénuée de tensions. La coopérative a même connu une accréditation syndicale au début des années 1980. Mais si elle a dû, dans le cadre de ces changements technologiques, effectuer des licenciements surtout parmi les non-membres de la coopérative, globalement, elle a permis à l'ensemble des membres touchés de conserver un emploi qualifié et de maintenir ou d'améliorer leurs revenus. De plus, comparativement à ce qui s'est produit dans d'autres imprimeries, les membres ont bénéficié de conditions et d'un climat beaucoup plus propices à leur adaptation à de nouvelles fonctions, par exemple au niveau de l'information disponible, du rythme plus lent d'introduction des changements, de la formation et du soutien, des délais plus réalistes d'adaptation des travailleurs.

7. DES ANNÉES 1970 À NOS JOURS¹¹⁴

7.1 *La fonction de président-gérant de la coopérative est scindée*

Depuis la fondation de la coopérative, la fonction de direction générale de l'entreprise est exercée d'office par le président du conseil d'administration. En fait, le président-gérant est un membre élu au conseil comme administrateur mais qui exerce, par la suite, la direction générale de l'entreprise. Suite aux recommandations préliminaires d'une étude réalisée dans la coopérative à partir de 1973 dans le cadre d'un Comité d'étude de main-d'oeuvre, il est décidé de séparer ce poste en deux fonctions, ce qui se concrétise au mois d'avril 1974. Laurent Legault, président-gérant de la coopérative depuis vingt-cinq ans, et oeuvrant dans l'entreprise depuis 1922, prend sa retraite. Jacques Lacroix est élu président du Conseil d'administration et de la coopérative et Maurice Desmarchais, alors surintendant de la coopérative, est nommé directeur général par le conseil. Il était entré à l'emploi de la Garden City Press en 1941 comme apprenti-typographe.

7.2 *La Harpell's Press Co-operative devient l'Imprimerie coopérative Harpell*

Aujourd'hui bien connue sous le nom d'*Imprimerie coopérative Harpell*, de 1945 à 1977, la dénomination sociale de la coopérative est «Harpell's Press Co-operative». Ce n'est qu'en 1977 qu'elle est modifiée afin de se conformer aux nouvelles réglementations provinciales relatives à la francisation des dénominations sociales des corporations.

7.3 *Un changement dans le mode de répartition des ristournes*

À partir de sa création, c'est selon un mode proportionnel au salaire gagné par chaque membre que la coopérative leur redistribue, sous forme de ristourne, les excédents annuels. Par exemple, au cours de ses 25 premiers exercices financiers complets (1946-1970), la coopérative ristourne de cette façon près de 3 millions de dollars (2 900 000 \$) à ses membres. Afin d'illustrer l'importance que cette somme représentait à l'époque, si nous la convertissons en dollars constants de 1994 à partir des indices du prix à la consommation fournis par Statistique Canada, cette somme équivaut en 1994 à un peu plus de 16 millions de dollars. En 1977, les membres modifient le mode de répartition des excédents utilisé jusque là, et l'établissent selon un mode de répartition égalitaire entre tous les membres.

7.4 *Une coopérative de travail syndiquée ... à deux reprises!*

Un syndicat affilié au Syndicat québécois de l'industrie de l'imprimerie et des communications, local 145 (FTQ-CTC), représente les travailleurs de la production de la

coopérative depuis 1990 (Les membres du conseil d'administration sont exclus de l'unité d'accréditation de même que les vendeurs, le personnel de bureau et le personnel cadre). Mais, dix ans plus tôt, en 1981, une première accréditation syndicale était accordée au même syndicat et pour le même groupe de travailleurs.

Depuis sa création, l'imprimerie possédait une structure d'autorité hiérarchique très conventionnelle et un mode d'organisation du travail comparable à celui des autres imprimeries. Pas de trace de participation sur les lieux de travail. La gestion est paternaliste, probablement un héritage de la gestion pratiquée par J.-J. Harpell. Il faut signaler que jusqu'au début des années 1980, le recrutement de tous les gestionnaires de l'imprimerie se fait exclusivement dans l'entreprise parmi les membres de la coopérative. La plupart d'entre eux n'avaient aucune préparation ou formation en gestion autre que celle acquise au quotidien dans les activités de travail. Il est probable que ceux-ci ont ainsi perpétué la culture et les pratiques de gestion qui avaient cours dans l'entreprise.

Le rapport du Comité de main-d'oeuvre réalisé dans la coopérative au milieu des années 1970, rapport dont il a été fait mention précédemment, mettait en relief les conséquences de l'utilisation de ce mode de gestion très traditionnel. Les répondants à une enquête réalisée dans le cadre de cette étude exprimaient à la fois une forte identification à la coopérative, en même temps qu'une forte insatisfaction quant au style de gestion pratiqué, au manque de communication et de consultation par la direction, à la perception d'un contrôle de l'entreprise par un petit groupe, à l'absence de mécanismes de «participation» sur les lieux de travail, ainsi qu'à certaines conditions de travail.

Ces signaux laissés pratiquement sans réponse étaient probablement précurseurs de la première syndicalisation des employés de production survenue au début des années 1980.

C'est en juillet 1981 qu'un syndicat représentant les travailleurs de la production est accrédité. Des démarches de syndicalisation des employés de bureau échouent.

La direction de la coopérative conteste l'accréditation du syndicat. Une décision rendue en mars 1982 par le Tribunal du travail confirme le maintien de l'accréditation. Dès lors, les négociations en vue de conclure une première convention collective s'engagent.

En février 1983, alors que les négociations n'ont pas encore permis la signature d'une entente collective, 89 membres du syndicat démissionnent du Syndicat et formulent auprès du ministère du Travail une requête en révocation d'accréditation. Ce n'est qu'en mai 1984 qu'un commissaire du travail rend une décision confirmant cette révocation. Le syndicat en appelle de la décision, mais à la fin de 1984, le Tribunal du travail déclare le maintien de la révocation du syndicat.

Plusieurs membres, tant parmi ceux favorables à la présence du syndicat que parmi ceux qui étaient contre, ont décrit par la suite cette période de presque 4 ans comme ayant été très difficile. Certains ont décrit le climat de travail comme étant imprégné de tensions, de

méfiance et de conflits. Dans la coopérative, ce n'était pas seulement un syndicat et une direction, clairement identifiés, qui s'affrontaient, comme c'est le cas habituellement dans les autres entreprises. C'était aussi des travailleurs, les uns hostiles, les autres favorables à la syndicalisation, qui devaient à tous les jours partager les mêmes lieux de travail, oeuvrer aux mêmes machines et collaborer ensemble. Les uns prétendaient que les droits individuels des travailleurs se devaient d'être mieux représentés et protégés par un syndicat alors que les autres soutenaient que les travailleurs-membres, soit la grande majorité des travailleurs de l'entreprise, avaient déjà tous les pouvoirs dans l'entreprise.

Suite à ces événements, la coopérative crée, en février 1985, un comité de liaison destiné à favoriser les relations entre les membres et la direction.

À la fin de 1989, une majorité des travailleurs de la production déposent une nouvelle demande d'accréditation syndicale, demande qui est accordée. La direction de la coopérative conteste à nouveau l'accréditation syndicale, mais sans succès. Une première convention collective de travail est signée en avril 1992 suite à un processus d'arbitrage. Après cette accréditation syndicale, le comité de liaison créé en 1985 par la coopérative est dissout.

Ce syndicat au sein de la coopérative n'est pas un syndicat ordinaire puisque ses membres sont à la fois des travailleurs salariés et des co-propriétaires qui investissent dans l'entreprise et qui ont, à ce titre, collectivement une influence sur les décisions stratégiques. De plus, le syndicat a un accès facile aux informations financières et autres.

7.5 1985-1995: vive concurrence et récession - la coopérative s'ajuste

Au début de 1986, Maurice Desmarchais, directeur général de la coopérative depuis 1974, quitte ce poste et la coopérative. Il continue néanmoins, à titre de conseiller externe, à oeuvrer pour la coopérative. L'adjoint au directeur général, Jacques Lacroix, le remplace. Ayant joint l'entreprise en 1948 comme apprenti, ce pressier a gravi les échelons comme cadre à la production jusqu'à sa nomination comme directeur général.

Au milieu des années 1980, la longue saga de l'accréditation syndicale avortée (1981-1984) semble avoir laissé des traces: climat de travail détérioré, absentéisme à la hausse, forte augmentation des accidents de travail et des pertes financières directement attribuables à la négligence. La coopérative éprouve des problèmes d'efficacité et de relève au niveau de son personnel de gestion. De plus, le départ de plusieurs anciens membres et artisans chevronnés oblige la coopérative à former la relève de façon accélérée, entraînant des coûts supplémentaires liés à la formation et au perfectionnement, ainsi qu'aux heures supplémentaires requises. Des bris fréquents sur des équipements usés et les délais de réparation nécessaires lui coûtent cher.

De 1985 à 1989, on observe une augmentation de 33 % du chiffre d'affaires mais en même temps les bénéfices chutent. En 1989, le pourcentage des bénéfices sur le chiffre d'affaires est de 33 % inférieur à ce qu'il était en 1985. Ce résultat serait attribuable, d'une part, à la baisse de productivité observée dans l'entreprise mais surtout, à la concurrence féroce, à la guerre des prix qu'a engendrées la surcapacité de production de l'industrie de l'imprimerie. Pour obtenir et même pour conserver certains contrats, la coopérative se voit contrainte de consentir à plusieurs clients des rabais qui réduisent sérieusement, sinon éliminent, sa marge bénéficiaire. La récession du début des années 1990 n'arrangera pas les choses. Cette dernière aura des effets dévastateurs. De 1989 à 1992, le chiffre d'affaires de la coopérative chute de 30 % et ne se remet à croître qu'en 1993. La récession touche plus sévèrement les activités du département d'impression de la coopérative et plus particulièrement l'impression des revues qui est un marché clé traditionnel, un pilier de la coopérative. Plusieurs facteurs contribuent à expliquer ce ralentissement, notamment:

- La récession entraîne une réduction importante des revenus publicitaires pour les éditeurs, provoquant, soit la fermeture de maisons d'édition, soit l'arrêt de parution de plusieurs revues. Plus récemment, une forte augmentation du prix du papier a contribué à la réduction de la fréquence de parution ou encore à la diminution du nombre de pages de certaines revues;
- les multiples acquisitions ou fusions d'éditeurs et d'imprimeurs font que plusieurs éditeurs confient la réalisation de leurs revues aux imprimeries de leur Groupe; d'ailleurs, la coopérative demeure une des rares imprimeries «indépendantes» dans l'impression des revues;
- des presses rotatives de plus petit format utilisées par les concurrents leur permettent dorénavant de concurrencer directement la coopérative dans l'impression de revues de plus faible tirage.

Les activités d'impression de livres et de manuels scolaires, autre créneau traditionnel de la coopérative, subissent aussi, pendant cette période, les effets de la vive concurrence entre les imprimeurs.

Mais dans ce contexte difficile, la coopérative réagit. Elle investit massivement dans l'acquisition d'équipements. De 1986 à 1993, la coopérative acquiert pour près de 6 millions de dollars d'équipements: quatre presses «à feuilles» dont une presse 5 couleurs, des équipements pour le département de façonnage et pour celui de reliure industrielle. En 1992 et 1993, ce sont les activités de préparation qui font l'objet d'investissements importants. On y introduit des équipements d'infographie dont un balayeur d'image. La coopérative conclut également des alliances stratégiques avec d'autres imprimeurs. Une des répercussions de cette stratégie a été de contribuer au fort regain des activités dans le département de reliure industrielle au cours des dernières années.

De plus, la réalisation, en 1991-1992, d'un plan d'affaires et d'un plan de marketing permet de mettre en relief les forces et faiblesses de la coopérative, ses perspectives de développement de même que les actions à poser.

Au début de 1993, afin d'appuyer les efforts de l'entreprise, les membres acceptent des ajustements à la baisse de leur rémunération: annulation d'augmentations salariales forfaitaires déjà prévues, réduction de la rémunération du temps supplémentaire, baisse temporaire des salaires de 8,5%. En 1995, la capitalisation requise de chaque membre dans la coopérative sera portée de 500 \$ à 4 000 \$.

Au cours de cette période, le directeur général, Jacques Lacroix, cède, conformément à un plan de succession pré-établi, la direction générale à son adjoint Alain Dorion qui exerçait cette fonction depuis son arrivée à la coopérative en 1989. Il occupait précédemment un poste de direction dans une imprimerie du Groupe Québécor.

Dans le cadre d'un Comité d'adaptation de la main-d'oeuvre créé dans la coopérative à la fin de 1993, on met en oeuvre un programme de réingénierie des processus de production et de gestion à l'intérieur duquel les travailleurs sont directement consultés et impliqués.

Les efforts de la coopérative portent fruit. En 1993, les ventes augmentent de près de 12% par rapport à l'année précédente, et depuis, cette tendance se maintient.

8. PARTENAIRE DU DÉVELOPPEMENT DE LA COMMUNAUTÉ LOCALE ET RÉGIONALE ET DES COOPÉRATIVES

Depuis le début de ses activités à Ste-Anne-de-Bellevue au début du siècle, l'entreprise a été un partenaire d'importance pour cette ville. Seule entreprise manufacturière de la région pendant des décennies, elle a contribué à son développement économique. Par exemple, depuis sa constitution en coopérative, l'entreprise a toujours employé entre 150 et 250 travailleurs réguliers. Nombreux sont ceux qui, dès leurs études complétées, ont commencé à y travailler, y ont appris un métier et y ont oeuvré tout au long de leur vie professionnelle. La coopérative compte plus de 140 membres, actifs ou retraités, qui ont travaillé plus de 25 ans dans l'entreprise. Les travailleurs ayant cumulé une ancienneté de 40 ans ne sont pas rares et, par exemple, Laurent Legault, le président-gérant de la coopérative de 1949 à 1974, y a travaillé plus de 50 ans.

De plus, les pages qui précèdent ont largement mis en évidence le rôle important que l'entreprise a joué, particulièrement au cours des premières décennies de son existence, dans le développement social, communautaire, éducatif et coopératif de la communauté.

Sous l'aspect coopératif, soulignons que pendant ses 30 premières années d'existence comme coopérative, elle a fonctionné et s'est développée de façon isolée, c'est-à-dire en n'ayant à peu près aucun contact avec d'autres coopératives. Cette situation s'est modifiée au milieu des années 1970.

À partir de 1977, elle s'associe à des coopératives et à d'autres partenaires afin d'appuyer le développement des coopératives de travail au Québec. Elle participe à un comité consultatif mis sur pied par le ministère du Travail du Québec, comité qui devient en 1981 le Comité provincial des coopératives ouvrières de production, de travail et pré-coopératives. De ce comité naît, en 1985, la Fédération québécoise des coopératives de travail, dont Aurèle Séguin, président de la coopérative à l'époque, devient le premier président. Plus récemment, le trésorier de la coopérative, Pierre Laberge, vice-président de la Fédération québécoise des coopératives de travail depuis 1993, siège à ce titre au Conseil d'administration de la Fédération canadienne des coopératives de travail. En 1986, la coopérative devient membre de la Coopérative de développement régional de Montréal. Elle a aussi participé, et participe toujours, à d'autres comités ou regroupements visant le développement des coopératives. Régulièrement, elle est visitée ou consultée par des organisations ou des personnes désirant en connaître davantage sur la coopérative.

En 1995, elle célèbre son 50ième anniversaire de constitution en coopérative. Même si elle a bénéficié de conditions très avantageuses lors de sa création en héritant d'une entreprise saine, bien rodée et performante, elle a quand même dû se développer sur des marchés très concurrentiels, ce à quoi elle est parvenue avec succès. Ce succès et cette

exceptionnelle longévité, tant comme imprimerie de cette taille que comme coopérative, peuvent certainement s'expliquer par les facteurs suivants:

- le fait que l'entreprise était déjà rentable lors de son acquisition par la coopérative;
- sa santé financière pendant les années où elle a dû investir massivement dans les équipements, facilitant son adaptation aux changements dans l'industrie et son développement;
- son maintien sur ses marchés traditionnels où elle a toujours su conserver une place de premier plan;
- la fidélité de sa clientèle. Certains clients font affaire avec la coopérative depuis 1918! Avec le temps, la coopérative s'est méritée une excellente réputation quant à la qualité de ses produits et de ses services, à sa fiabilité et à son service personnalisé;
- son adaptation aux nouvelles technologies mais à un rythme prudent, arbitrant la pression de ses marchés, ses capacités financières et la préoccupation de maintenir les emplois de ses membres;
- la gamme élargie de ses produits et le maintien de la structure intégrée verticalement de son processus de production - aujourd'hui un avantage concurrentiel mais aussi une stratégie qui a permis de préserver de nombreux emplois;
- ses membres: l'expertise et la grande stabilité de ses artisans et de ses gestionnaires, leur identification à l'entreprise et leur souci pour son développement. La coopérative est leur entreprise.

Au fil des années et au gré de nombreuses turbulences, la coopérative a continué à procurer du travail à ses membres tout en s'assurant du développement de l'entreprise. En cela, elle a réalisé sa mission originelle et continue de le faire!

* * *

NOTE

Au cours des six mois qui ont suivi la fin de la rédaction de cet historique, plusieurs événements se sont produits à l'Imprimerie coopérative Harpell. En date de la fin janvier 1996, la coopérative est en voie de conclure une entente avec le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ) afin de favoriser la poursuite des activités et le développement de l'entreprise.

NOTES ET RENVOIS

- 1 Wallace, Frederick WM., *James-John Harpell, A Brief Personal Sketch*, Document présenté lors de la célébration du 75^e anniversaire de James-John Harpell, 1949.
- 2 Harpell, James-John, *The Garden City Press : It's purpose, personnel and location*, Gardenvale : Garden City Press, p. 129.
- 3 Harpell, James-John, *L'Ordre Nouveau vs l'Ancien Système de l'Exploitation*, Gardenvale : Le Cercle d'Étude Communal de Ste-Anne-de Bellevue, 1934, p. 38.
- 4 Harpell, James-John, *The Garden City Press : It's purpose, personnel and location*, Gardenvale : Garden City Press, op. cit., p. 139.
- 5 *ibid.*, pp. 129-130.
- 6 *id.*, 1.
- 7 Quarter, Jack (De l'Institut d'études pédagogiques de l'Ontario), *Visionary Business Owners*, chapitre sur J.-J. Harpell, à paraître.
- 8 Harpell, James-John, *The Garden City Press : It's purpose, personnel and location*, op. cit., p. 130.
- 9 *id.*, 1
- 10 Harpell, James-John, *The Garden City Press : It's purpose, personnel and location*, op. cit., p. 131.
- 11 *ibid.*, p. 130.
- 12 Harpell, James-John, *La Garden City Press : son site, son but*, Gardenvale : Garden City Press, 1923, pp. 22-24.
Harpell, James-John, *The Institute of Industrial Arts*, Gardenvale : Garden City Press, pp. 30-32.
The Instructor, octobre 1935, *The Gardenvale Study Club*, Gardenvale, p. 70.
- 13 *id.*, 11.
- 14 Even, Louis, *J.-J. Harpell - un homme de vision*, Vers Demain, 15 mai 1959, p. 2.
- 15 Procès-verbal, assemblée du Conseil d'administration de Biggar-Wilson Ltd, Toronto, 29 mai 1912.
Lettre de J.-J. Harpell, président de Biggar-Wilson Ltd, aux actionnaires de The Industrial & Educational Press Ltd, Toronto, 7 octobre 1912.
Memorandum of agreement between Biggar-Wilson Ltd and The Industrial & Educational Press Ltd, Montréal, 26 août 1912.
- 16 *id.*, 10.
- 17 *id.*, 15, 3^e référence.
- 18 The Instructor, octobre 1935, op. cit., p. 68.
- 19 En 1914, l'Honorable W.S. Fielding, ancien Premier ministre de la Nouvelle-Écosse et ex-Ministre des finances dans le gouvernement fédéral de Sir Wilfrid Laurier, s'associe à l'entreprise et aux idéaux des jeunes éditeurs. Il poursuit son association pendant huit ans, jusqu'à ce qu'il réintègre ses fonctions de Ministre des finances en 1921 dans le cabinet de W.L. Mackenzie King.
- 20 Harpell, James-John, *The Garden City Press : It's purpose, personnel and location*, op. cit., p. 5.
- 21 Le Moniteur, Gardenvale, janvier 1939, vol. 5, nos 2 et 3, p. 19.
- 22 *ibid.*, p. 18.
- 23 *id.*, 18.
- 24 Harpell, James-John, *The Garden City Press : It's purpose, personnel and location*, op. cit., pp. 131-132.
- 25 *Deed of Sale* by J.-J. Harpell to Garden City Development Co. Ltd., 15 septembre 1919.
- 26 Le Moniteur, janvier 1939, op. cit., p. 17.
- 27 Morin, Dollard, «Dans un an, cette imprimerie appartiendra à ses employés», Montréal, *Le Petit Journal*, 20 septembre 1953, p. 40.
- 28 *id.*, 22, 1^{ère} référence.
- 29 Le Moniteur, Gardenvale, mai 1939, p. 87.
- 30 Minutes of organisation meeting for the provisional directors of Industrial & Educational Publishing Company Ltd., Ste-Anne-de-Bellevue, 31 décembre 1919.

- 30 Harpell, James-John, *The Garden City Press : It's purpose, personnel and location*, op. cit., p. 3.
- 31 Harpell, James-John, *La Garden City Press : son site, son but*, op. cit., 1923, pp. 23-24.
- 32 Ville de Ste-Anne-de-Bellevue, règlement no 50, 29 avril 1919.
- 33 The Instructor, octobre. 1935, op. cit., p. 71.
Le Moniteur, janvier 1939, op. cit., pp. 8-9.
Le Moniteur, novembre 1936, *Gardenvale : Arts et Métiers de Gardenvale*, vol. III, no 1, pp. 93-94.
Harpell, James-John, *The Garden City Press : It's purpose, personnel and location*, op. cit., p. 132.
Deed of Sale, op. cit., pp. 1-3.
- 34 Harpell, James-John, *The Garden City Press : It's purpose, personnel and location*, op. cit., p. 205.
id., 33, 1ère référence.
Le Moniteur, Gardenvale, octobre 1935, op. cit., p. 53.
Deed of Sale, op. cit..
- 35 Quarter, Jack, op. cit..
- 36 id., 12.
- 37 Le Moniteur, janvier 1939, op. cit., pp. 17-18.
id., 33, 3ième référence.
- 38 The Pan American Home Builders, published by The Pan American Home Builders Syndicate, Gardenvale, 1941, pp. 9-10, 16, 66.
- 39 Ville de Ste-Anne-de-Bellevue, Procès-verbaux, assemblées du Conseil, 13 novembre 1939, et 14 juillet 1941.
- 40 Deed of donation by J.-J. Harpell to the Town of Ste-Anne-de-Bellevue, 21 juillet 1941.
- 41 Strike at Garden City Press : Correspondence between the Publishers and the Montreal Typographical Union, no 176. Montréal, décembre 1921 et janvier 1922.
- 42 id., 14.
- 43 Note : Louis Even a travaillé pendant 17 ans à la Garden City Press (1921-1938) où il s'est familiarisé en 1934 avec la doctrine du Crédit Social (réf. Even, Louis, op. cit.).
- 44 Harpell, James-John, *L'Ordre Nouveau vs l'Ancien Système de l'Exploitation*, op. cit., p. 171.
id., 14.
- 45 id., 14.
- 46 Le Moniteur, janvier 1939, op. cit., p. 40.
- 47 Harpell, James-John, *The Garden City Press : It's purpose, personnel and location*, op. cit., p. 4.
- 48 Harpell, James-John, *The Institute of Industrial Arts*, op. cit., pp. 11-12, 14.
id., 20.
- 49 id., 20, p. 32.
Archives de l'Imprimerie coopérative Harpell.
- 50 Study Club of Ste-Anne-de-Bellevue, feuillet explicatif, non daté, p. 5.
- 51 Coady, M.M., *Maîtres de leur propre destin, l'histoire du mouvement d'Antigonish ou l'éducation des adultes par la coopération économique*, Garden City Press, éd., Gardenvale, 1940, p. 1.
- 52 Hannam, H.H., *La coopération : l'édifice de demain dont nous posons aujourd'hui les bases*, The United Farmers of Ontario, 1937, p. 69.
- 53 Cowling, Ellis, Brève introduction à la coopération des consommateurs, Cercles d'étude d'Antigonish, Publié par le Service Social Économique de l'École supérieure d'agriculture, Ste-Anne-de-la-Pocatière, avec l'autorisation du Collège St-François-Xavier, Antigonish, 1935, pp. 5-6.
- 54 Rowe, R.-C., *A Significant Development*, the Journal of Commerce, octobre 1932, pp. 63-65.
Le Moniteur, mai 1939, op. cit., pp. 86-87.
- 55 Harpell, James-John, *L'Ordre Nouveau vs l'Ancien Système de l'Exploitation*, op. cit., p. 16.
Entrevue avec Laurent Legault, 10 février 1982.
- 56 Harpell, James-John, *L'Ordre Nouveau vs l'Ancien Système de l'Exploitation*, op. cit., p. 15.
- 57 Harpell, James-John, *L'Ordre Nouveau vs l'Ancien Système de l'Exploitation*, op. cit., p. 3.
- 58 ibid., p. 178.
- 59 Procès-verbaux des assemblées du Conseil de ville de Ste-Anne-de-Bellevue, 1934-1936.

-
- 60 The Instructor, octobre. 1935, op. cit., p. 47.
id., 14.
Harpell, James-John, *L'Ordre Nouveau vs l'Ancien Système de l'Exploitation*, op. cit., p. 172.
Le Moniteur, novembre 1936, op. cit., p. 14.
- 61 Le Moniteur, novembre 1936, op. cit., page frontale.
- 62 ibid., pp. 4-6.
- 63 Quarter, Jack, op. cit..
- 64 id., 56, première référence, p. 13.
- 65 ibid., p. 12.
- 66 ibid, pp. 12-13.
- 67 Quarter, Jack, op. cit..
- 68 Harpell est condamné à 3 mois de prison, Montréal : La Presse, 27 décembre 1932.
- 69 Harpell, James-John, *L'Ordre Nouveau vs l'Ancien Système de l'Exploitation*, op. cit., p. 110.
- 70 ibid., pp. 92, 114.
- 71 ibid., pp. 98-102.
- 72 ibid., pp. 12-13.
- 73 Le Moniteur, novembre 1936, op. cit., pp. 88-89.
Harpell, James-John, *The Institute of Industrial Arts*, op. cit., dernière page.
- 74 J.-J. Harpell, *A man of vision*, Bylines, janvier-mars 1959, vol. 6, no 12, p. 12.
Harpell, James-John, *L'Ordre Nouveau vs l'Ancien Système de l'Exploitation*, op. cit., pp. 11-12.
- 75 ibid., pp. 11-12.
- 76 Quarter, Jack, op. cit..
- 77 Harpell, James-John, *L'Ordre Nouveau vs l'Ancien Système de l'Exploitation*, op. cit., pp. 26-27.
- 78 Rowe, R.-C., *A Significant Development*, the Journal of Commerce, octobre 1935, p. 65. Reprinted from the July issue.
- 79 Le Moniteur, octobre 1935, op. cit., p. 30.
- 80 *Arts and Crafts : A Co-operative Community of Workers : By-Laws*, pp. 3-14.
- 81 ibid., pp. 5-6.
- 82 *Arts and Crafts : A Co-operative Community of Student Workers*, the Study Club Instructor.
- 83 By-Laws of Arts and Crafts, 1936.
- 84 By-Laws of the Gardenvale Credit Union, 1936.
- 85 Source : Jack Quarter, op. cit., tiré de J.-J. Harpell, *Canadian National Economy* (Toronto : Mac Millan, 1911), p. 29.
- 86 The Pan American Home Builders, op. cit..
- 87 The Pan American Home Builders, op. cit., p. II.
- 88 Ibid.
- 89 Entrevue avec Laurent Legault, 10 février 1982.
- 90 Correspondance de la Garden City Press Co-operative, Toronto, 12 mars 1946, mention de la date de constitution de cette coopérative.
- 91 Quarter, Jack, op. cit..
- 92 Gazette officielle du Québec, Québec, 1er septembre 1945, vol. 77, no 35, p. 1797.
Déclaration de la fondation de la Harpell's Press Co-operative, 17 août 1945.
- 93 Assemblée d'organisation de la Harpell's Press Co-operative, 5 septembre 1945.
- 94 Minutes of organization meeting of the provincial director of Industrial & Educational Publishing Company Ltd, op. cit., p. 22.
- 95 Procès-verbal de l'assemblée du Conseil d'administration et du Conseil de surveillance, HPC (Harpell's Press Co-operative), 15 septembre 1953, (mention de la finalisation de la vente de l'entreprise, le 17 décembre 1945).
- 96 Procès-verbal, Conseil d'administration, HPC, 15 décembre 1945.
- 97 Morin, Dollard, op. cit., p. 40.
- 98 Procès-verbal, Conseil d'administration, HPC, 31 mai 1950.

-
- 99 Règlement de régie interne de HPC lors de la fondation de la coopérative, septembre 1945.
- 100 Assemblée générale spéciale des membres de HPC, 6 septembre 1950.
- 101 Assemblée du Conseil d'administration et du Conseil de surveillance, HPC, 15 septembre 1953. Id., 97.
- 102 Assemblée générale spéciale des membres de HPC, 22 septembre 1953.
- 103 Déclaration de la fondation de la Harpell's Press Co-operative, 17 août 1945, op. cit..
- 104 Procès-verbal de la 2^{ième} assemblée générale annuelle de HPC, 1^{er} mars 1947.
- 105 Rapport du secrétaire de HPC au Conseil d'administration, décembre 1948.
- 106 HPC, rapport du vérificateur pour l'année 1945.
- 107 HPC, rapport du vérificateur pour l'année 1946.
- 108 Pétition des employés, 1^{er} avril 1947.
- 109 Lettre de J.-J. Harpell aux employés signataires de la pétition du 1^{er} avril 1947, 7 avril 1947.
- 110 Rapport du secrétaire de la coopérative, 31 décembre 1954.
- 111 Assemblée du comité exécutif de HPC, 3 mai 1949.
- 112 Entrevue avec Mlle Jean Harpell, fille de James-John Harpell. Even, Louis, op. cit., p. 2.
- 113 Le Moniteur, novembre 1936, op. cit., p. 132.
- 114 Cette section sur les changements technologiques dans la coopérative a été réalisée à partir du mémoire de maîtrise de l'auteur. *La régulation des changements technologiques dans les activités de préparation de l'imprimerie coopérative Harpell : une étude comparative*, Mémoire de maîtrise de Paul Vincent, École de relations industrielles, Université de Montréal, en collaboration avec le Centre de gestion des coopératives de l'École des HEC, 1985, 506 p..
- 115 Cette section a été réalisée principalement à partir d'entrevues et de la documentation interne à la coopérative.

BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE

Arts and Crafts : *A Co-operative Community of Student Workers*, the Study Club Instructor.

Arts and Crafts : *A Co-operative Community of Workers : By-Laws*, 18 p..

By-Laws of Arts and Crafts, 1936, 29 p..

By-Laws of the Gardenvale Credit Union, 1936, 30 p..

Coady, M.M., *Maîtres de leur propre destin, l'histoire du mouvement d'Antigonish ou l'éducation des adultes par la coopération économique*, Garden City Press, éd., Gardenvale, 1940, 188 p..

Cowling, Ellis, Brève introduction à la coopération des consommateurs, Cercle d'étude d'Antigonish, Publié par le Service Social Économique de l'École supérieure d'agriculture, Ste-Anne-de-la-Pocatière, avec l'autorisation du Collège St-François-Xavier, Antigonish, 1935, 55 p..

Deed of donation by J.-J. Harpell to the Town of Ste-Anne-de-Bellevue, 21 st day of july 1941.

Deed of Sale by J.-J. Harpell to Garden City Development Co. Ltd., 15 septembre 1919.

Even, Louis, *J.-J. Harpell - un homme de vision*, Vers Demain, 15 mai 1959.

Gazette officielle du Québec, Québec, 1er septembre 1945, vol. 77, no 35.

Hannam, H.H., La coopération : l'édifice de demain dont nous posons aujourd'hui les bases, The United Farmers of Ontario, 1937, 73 p..

Harpell, James-John, *L'Ordre Nouveau vs l'Ancien Système de l'Exploitation, Gardenvale : Le Cercle d'Étude Communal de Ste-Anne-de Bellevue*, 1934, 244 p..

Harpell, James-John, *La Garden City Press : son site, son but*, Gardenvale : Garden City Press, 1923, 32 p..

Harpell, James-John, *The Garden City Press : It's purpose, personnel and location*, Gardenvale : Garden City Press, 207 p..

Harpell, James-John, *The Institute of Industrial Arts*, Gardenvale : Garden City Press, 51 p..

J.-J. Harpell, A man of vision, Bylines, vol. 6, no 12, janvier-mars 1959.

Le Moniteur, Gardenvale, janvier 1939, vol. 5, nos 2 et 3, 52 p..

Le Moniteur, Gardenvale, Mai 1939, 145 p..

Le Moniteur, novembre 1936, Gardenvale : Arts et métiers de Gardenvale, vol. 3, no 1, 150 p..

Morin, Dollard, «Dans un an, cette imprimerie appartiendra à ses employés», Montréal, *Le Petit Journal*, 20 septembre 1953.

Procès verbaux:

- Assemblées du Conseil d'administration et de l'assemblée générale de l'Imprimerie coopérative Harpell: 1945-1995.

- Assemblées du Conseil de ville de la ville de Ste-Anne-de-Bellevue: 1917-1941.

Quarter, Jack (De l'Institut d'études pédagogiques de l'Ontario), *Visionary Business Owners*, chapitre sur J.-J. Harpell, à paraître.

Rapport final du Comité d'étude de Main-d'Oeuvre de Harpell's Press Co-operative, Gardenvale, juin 1976, 53 p..

Rowe, R.-C., *A Significant Development*, the Journal of Commerce, octobre 1932.

Study Club of Ste-Anne-de-Bellevue, feuillet explicatif.

The Instructor, octobre 1935, The Gardenvale Study Club, Gardenvale, 90 p..

The Pan American Home Builders, published by The Pan American Home Builders Syndicate, Gardenvale, 1941, 67 p..

Vincent, Paul, Historique de l'Imprimerie coopérative Harpell. Document interne de la coopérative (1985) reproduit dans un cahier du Centre de gestion des coopératives de l'École des HEC (no S-85-2) sous le titre de *L'histoire d'une communauté ouvrière et d'une transformation d'entreprise en coopérative de travailleurs: l'Imprimerie coopérative Harpell*, 1985, 33 p..

Vincent, Paul, *La régulation des changements technologiques dans les activités de préparation de l'Imprimerie coopérative Harpell: une étude comparative*, Mémoire de maîtrise, École de relations industrielles, Université de Montréal, 1985, 506 p..

Wallace, Frederick WM., *James-John Harpell, A Brief Personal Sketch*, Document présenté lors de la célébration du 75e anniversaire de James-John Harpell, 1949.

ANNEXE

PERSONNES CONSULTÉES ET COLLABORATIONS SPÉCIALES

1. Personnes rencontrées lors d'entrevues ou consultées (années 1980 et 1990):

Beaulieu, Stéphane	Laberge, Pierre
Brisebois, Guy	Lacroix, Jacques
Brunet, Guy	Legault, Jean-Pierre
Charlebois, René	Legault, Laurent
Crevier, Gérald	Legault, Raymond
Crevier (Baril), Simone	Quarter, Jack
Crevier, Jean-Paul	Richard, Jean-Marc
Desmarchais, Maurice	Séguin, Aurèle
Dion, Jacques	Therriault, Daniel
Dorion, Alain	Vincent, Jean-Marc (père de l'auteur)
Harpell, Jean (Mlle), fille de James-John Harpell	

2. Collaborations spéciales:

Arteau, Marcel
Beaubien, Marie
Charlebois René
Collection Richard -Matériel photographique sur Ste-Anne-de-Bellevue
Dion, Jacques
Girard, Jean-Pierre
Lebeau, Johanne
Marleau, Richard
Roy, Carole
Secrétariat de la Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal:
Anne-Marie Bhéreur, Lucie Vaillancourt
Villeneuve, Yves
Ville de Ste-Anne-de-Bellevue, Procès-verbaux des assemblées du Conseil et autres documents (Bourbeau, Jacques, Crevier, Mathieu, Turgeon, Jacques)
Vaillancourt, Claire