

Kamata Satoshi

Toyota, l'usine du désespoir

Journal d'un ouvrier saisonnier

Les éditions ouvrières

Collection Rencontre des peuples

Introduction

Des reportages, des livres, des émissions de télévision ont fait connaître en France depuis un certain temps l'expansion économique considérable qui s'est produite au Japon. Tout le monde sait que le produit national brut japonais se situe au troisième rang dans le monde ¹. Par contre, ce qui est moins connu, c'est la vie réelle des Japonais, et parmi eux celle des ouvriers, des trente millions d'ouvriers qui ont permis ce bond en avant soi-disant miraculeux.

Si miracle il y a, où en sont les causes, à quel prix a-t-il été réalisé ? L'exploitation et l'oppression dont sont victimes les ouvriers, même si souvent ils n'en ont pas conscience, nous paraissent être la principale cause de cette «réussite».

Pour comprendre cela de l'intérieur, n'est-il pas important de laisser parler un ouvrier, d'écouter ce qu'il dit de sa vie, de se laisser interpellé par les faits qu'il rapporte ? Pour comprendre l'histoire vécue par les hommes, il convient tout d'abord de voir ce qui se passe : l'occasion nous en est donnée grâce à ce témoignage en forme de journal où les faits de chaque jour sont notés. C'est une tranche de vie qui se déroule sous nos yeux.

L'auteur

Né à Hirosaki, dans le Nord du Japon, en 1938, Kamata Satoshi vient travailler à Tokyo à l'âge de dix-huit ans. Il est d'abord tourneur dans un petit atelier où il gagne 230 yens par jour ². Puis, comme il n'arrive pas à apprendre le métier, il donne son compte et se retrouve chômeur pendant un certain temps, vivant grâce aux copains.

Il entre alors dans une petite imprimerie : dix jeunes se présentent en même temps que lui pour la place. Il est choisi parce que, venant de la campagne, il est censé ne pas avoir de conscience ouvrière. Le patron lui promet une augmentation après ses deux mois d'essai, mais en fait la promesse n'est pas tenue. Aussi, dès qu'un syndicat se constitue dans l'entreprise, il y entre aussitôt et se met à militer activement.

Quelques mois après, il reçoit une lettre recommandée avec avis de licenciement. Après une lutte sévère mais sans espoir où l'un de ses copains de vingt-et-un ans, licencié en même temps que

lui, se suicide, il se décide à étudier davantage pour se mettre au service de la classe ouvrière. Il entre à l'université Waséda de Tokyo.

Tout en travaillant le soir pour payer ses études, il suit les cours de littérature japonaise et obtient le diplôme en 1964. Il se met alors à réaliser des enquêtes, à écrire des articles pour une revue spécialisée dans les problèmes ouvriers. Il publie également un livre sur la pollution à Kitakyushu et un autre sur les problèmes de rationalisation du travail. Actuellement il prépare une enquête sur la région industrielle de Kawasaki-Yokohama. Il est marié, père de trois enfants.

Le livre

Paru en décembre 1973, il en est actuellement à sa 6^e édition, avec 18 000 exemplaires vendus.

Ayant travaillé chez Toyota comme ouvrier «saisonnier» de septembre 1972 à mars 1973, Kamata Satoshi est à même d'exprimer la situation de ces ruraux-ouvriers qui arrivent de leur campagne pour travailler dans les grandes villes. Ce système est encore pratiqué couramment : le Japon est une île et on n'y connaît pas le phénomène d'immigration qu'on peut voir en Europe, ce qui n'empêche pas d'importants mouvements de population de la campagne vers les villes. Les entreprises construisent pour leurs ouvriers des foyers de célibataires, en veillant de près sur les pensionnaires pour que les idées «progressistes» du mouvement ouvrier ne les atteignent pas.

On remarquera au passage, parmi les réflexions de l'auteur, tout ce qui touche à la dureté du travail à la chaîne, à la mécanisation de l'homme et à sa dépersonnalisation. Ce problème n'est pas propre au Japon. La réflexion faite ici vaut pour tous les pays où est utilisé le travail à la chaîne.

Il y a aussi nombre de remarques qui ne se comprennent bien que dans la société japonaise actuelle : il faut savoir par exemple que la structure de l'entreprise, très hiérarchisée, ressemble par beaucoup de points à la société féodale d'autrefois. Cette structure fait penser à un clan où le patron met son point d'honneur à assurer divers «services» à ses ouvriers : des foyers pour les ouvriers, des logements pour les familles, des salles de cours, des salles de sport, des salles de clubs, des concours, des sorties, des loisirs organisés, *etc.* Les cadres vont faire du golf ensemble et les ouvriers du bowling. Le tout est fermé sur soi, imperméable aux influences de l'extérieur et une «éducation» à sens unique y est distillée à longueur de journée. La même chose en France serait d'un paternalisme absolument insupportable.

«Diviser pour mieux régner» est une devise appliquée depuis belle lurette, non seulement à l'intérieur de l'entreprise où les employés sont répartis en petites équipes plus ou moins isolées les unes des autres, mais aussi à l'extérieur, grâce au système de la sous-traitance, employé ici à grande échelle. Les grosses entreprises confient «aux enchères», c'est-à-dire au meilleur prix pour elles, le travail dangereux, sale ou inintéressant à des milliers de petites entreprises qui rivalisent entre elles. Pour survivre et respecter les délais fixés, ces dernières font faire de nombreuses heures supplémentaires à leurs ouvriers sans respecter les congés légaux.

Toyota, par exemple, n'emploie que 40 000 titulaires, mais on estime que 200 000 personnes environ travaillent en sous-traitance pour l'entreprise. Il va sans dire que les sous-traitants sont les premiers touchés par les conséquences d'une récession.

La mentalité des ouvriers japonais est également très différente de celle des ouvriers d'Europe. Un ouvrier qui entre dans une entreprise est d'abord marqué par un sentiment de gratitude envers le patron qui l'a embauché et c'est tout naturellement qu'il se sacrifiera pour le succès de la compagnie. Il est généralement fier d'y appartenir, la considère comme une partie de lui-même, n'accepte pas qu'on en dise du mal, travaille avec ardeur pour son expansion en sacrifiant

éventuellement ses congés payés.

Les syndicats, eux aussi, sont très fortement marqués par la structure de l'entreprise et par la mentalité décrite ci-dessus. L'influence américaine après guerre a été prépondérante dans leur rétablissement et le système de l'«Union-Shop», où tout employé titulaire est affilié d'office au syndicat et où les cotisations sont retenues directement sur les salaires, est très répandu. Dans toutes les grosses entreprises privées, le syndicat est tout simplement un rouage de la direction (certains Japonais l'appellent «goyokumiai» = syndicat délicatement manoeuvré par les patrons). Chaque année, au printemps, il s'agit d'une manière théâtrale, rituelle, pour l'augmentation annuelle des salaires. Des fédérations syndicales existent bien sur le papier, mais chaque syndicat d'entreprise garde sa liberté : dans la situation actuelle, on ne peut pas imaginer au Japon des «journées nationales d'action» avec grèves, comme on peut en voir en France (les seuls à faire vraiment grève sont ceux dont le droit n'en est pas reconnu, à savoir les chemins de fer et les postes).

On peut dire d'une manière générale que le capitalisme a su utiliser à son profit les qualités et les défauts du peuple japonais. Actuellement, possédant presque tous les moyens d'information et manoeuvrant le gouvernement et les syndicats eux-mêmes, il ne semble pas près de perdre pied. Ne s'intéressant qu'à ce qui rapporte de l'argent, il est certainement l'un des plus cruels qui soit au monde.

Quel genre d'homme fabrique-t-on ainsi ? À travers les faits rapportés par l'auteur, on pourra se rendre compte à quel point l'homme se trouve profondément meurtri, abîmé, mutilé dans tout son être. Sa force de travail lui est extorquée, sa santé toujours menacée, sa force de penser est souvent annihilée par des loisirs avilissants après l'avoir été par le travail, sa culture est progressivement rangée dans les musées.

Triste tableau, pourrait-on croire. Pourtant, à commencer par l'auteur, quelques portraits d'ouvriers se dessinent qui indiquent que le bon sens et la soif d'une société autre n'ont pas disparu.

Si grâce à ce témoignage la conscience ouvrière et la solidarité internationale peuvent grandir, les bases d'une société nouvelle seront afferemies et l'espérance d'un monde meilleur sera renforcée d'autant.

J.-L. F.
Japon, le 17 avril 1975.
carte.ps

1

J. Chatain et F. Sauvage, dans *Clés pour le Japon* (Éditions sociales, 1974), font une bonne analyse de ce pays : on lira ce livre avec intérêt.

2

Actuellement 1 NF = 60 yens.

Chapitre 1:

Numéro matricule : 8 818 639

L'accueil

Mardi 12 septembre 1972, 15 h 31. Le train super-express arrive à l'heure prévue à la gare de Nagoya. Au lieu de rassemblement indiqué, «devant la fresque murale, une fois passé le contrôle des billets», un groupe de touristes à l'air campagnard s'est formé dans le désordre. Je m'approche en balançant mon sac où j'ai empilé mes vêtements de rechange et je vois tout d'abord l'emblème de l'entreprise «National» ; attiré par ce drapeau, je continue de marcher et je tombe devant le fanion indiquant «Société anonyme de construction automobile Toyota». Comme j'avais l'intention de regarder de loin ce qui se passait, je pensais retourner en arrière, mais l'homme grassouillet qui portait le fanion bleu m'avait déjà aperçu et me souriait. Je le saluai et lui demandai en patois du Nord : «Est-ce que M. Kudô, de Hirosaki, est arrivé ?» --- »Je ne sais pas, on n'a pas encore fait l'appel. Ils sont tous partis s'amuser quelque part après avoir mis leurs bagages à la consigne. À 4 h 30, rassemblez-vous de nouveau.» Son ton était monocorde, il avait dû répondre cela je ne sais combien de fois. Il était là, tout seul, debout, et autour de lui, rien, pas même les valises des saisonniers qui allaient devenir mes copains. Que tous ces types venant de la campagne, une fois leurs valises glissées dans les consignes automatiques, soient en train de déambuler sans but dans les rues, c'était quand même surprenant. Tous ces travailleurs déplacés seraient-ils devenus en un instant d'insouciantes voyageurs ?

Pendant près d'une heure je m'installai dans un café près de la gare à lire le journal. Quand je revins, une bonne dizaine de gars étaient là, la plupart des jeunes d'une vingtaine d'années. Cheveux longs, jeans, quelques-uns les cheveux décolorés. C'était la mi-septembre et à la campagne les travaux des champs ne sont pas encore terminés : était-ce pour cette raison que la plupart de ces travailleurs déplacés étaient des jeunes qui semblaient venir non de la campagne mais des villes ? Mélangé à eux, de petite taille, se tenait mon copain Kudô. Il portait la même veste grise à carreaux blancs que le jour où je l'ai vu, lors de l'entrevue pour l'embauche ; il regardait autour de lui d'un air anxieux. Je me suis approché de lui, je lui ai fait un signe, mais il ne se souvenait plus de mon visage.

On nous a fait mettre en rang, tous les dix-sept, et debout au bord du trottoir, nous avons attendu environ une demi-heure le car de l'usine qui venait nous prendre. Personne n'osant s'adresser la parole, on attendait, silencieux, en fumant. Parmi nous, trois ou quatre, d'un certain âge, semblaient venir de la campagne et être chefs de famille, mais tous les autres étaient des jeunes qui laissaient pendre au bout de leurs bras ces grands sacs en papier des grands magasins, comme s'ils étaient perdus dans la foule. Enfin, un grand car marqué «Toyota» arriva et la colonne s'ébranla gauchement, toujours en silence. Évitant la ville de Nagoya, dépassant les collines, le car roulait au milieu des rizières, au soleil couchant. À l'intérieur, la radio annonçait que la première neige était tombée sur le mont Fuji : «5 cm au sommet».

Kudô était venu avec deux petites valises et deux sacs en papier de grand magasin remplis à ras bord. On pouvait y voir des bottes et un parapluie pliant qui montraient leurs têtes. Lui aussi, il était venu en tant qu'ouvrier saisonnier, mais il portait en lui l'espoir que si tout allait bien, il serait titularisé. Le 1^{er} septembre, lors de l'entrevue que nous avons eue au bureau de placement de Hirosaki, il m'a vraiment surpris : j'avais jeté un coup d'oeil sur le formulaire qu'il venait de remplir et il avait inscrit dans la colonne «motifs de votre demande» : «Toyota est une entreprise d'avenir» ! Pour un ouvrier saisonnier licencié automatiquement au bout de six mois, c'était

vraiment inattendu comme réponse, et pourtant, cette petite ligne «Toyota est une entreprise d'avenir», sans plaisanterie ni ironie aucune, exprimait chez lui, jeune de vingt-et-un ans, l'espoir simple mais bien accroché d'entrer un jour dans cette grande entreprise. La réponse vague de l'examineur : «Nous verrons dans six mois», avait mis fin à l'entretien.

L'autocar roulait au milieu d'une zone de collines en pente douce depuis trente à quarante minutes --- à la vérité il me semblait que ça faisait plus d'une heure, car un certain vague à l'âme m'avait gagné petit à petit. De chaque côté de la route, maintenant, on pouvait voir des usines et des H.L.M. : le but était proche, on le sentait. Enfin le car s'arrêta devant un bâtiment de béton de trois étages entouré d'une palissade et on nous fit descendre. Le soleil était déjà couché. Le bâtiment portait un nom tout à fait inadéquat : «Foyer de la cordialité» ¹, il eût mieux valu dire tout simplement «camp de concentration». À côté de la porte d'entrée la pièce vitrée du gardien donnait une impression plutôt désagréable et menaçante. C'est là que logeaient les élèves du centre de formation professionnelle de Toyota et de Daihatsu, et les ouvriers saisonniers pendant leur période de formation.

On nous fit rejoindre ceux qui étaient arrivés auparavant (nous étions en tout quarante personnes) et on nous attribua à chacun des tickets de repas, des draps tout raidis par l'amidon et une taie d'oreiller. Kudô, qui marchait en fumant une cigarette, s'est fait engueuler par le surveillant.

Après avoir pris un bain et terminé le dîner, on ne savait plus quoi faire. On s'étendit dans notre chambre sans un meuble, toute vide, et petit à petit on s'est mis à parler tous les cinq. Il y avait là Satô, un gars de vingt-trois ans qui venait de la région de Tokyo, Kudô et moi. Pour nous quatre, c'était notre première expérience, mais le cinquième, la cinquantaine, brun, grand, qui venait pour la troisième fois en tant que saisonnier, il était tout à fait décontracté. Satô, de Fukuoka, de petite taille mais au visage plein de vivacité et le corps bien planté, avait travaillé après sa sortie du lycée dans une fonderie et il avait fait sa demande pour devenir militaire dans les «forces d'autodéfense». Il nous montra sa demande d'inscription comme volontaire : mais il n'avait reçu aucune réponse et sa famille se moquait de lui en disant : «Tu ne pourras jamais faire un bon Japonais si on ne veut pas de toi dans les forces d'autodéfense» ². Tout en se demandant pourquoi il était refusé, il était venu chez Toyota.

Kajitani, lui, avec sa grande taille et ses longs cils, avait tout à fait l'air d'un jeune citadin. Il avait été fantassin des forces de défense pendant deux ans dans le Hokkaidô. Et c'est ainsi que ces deux jeunes, l'aspirant militaire et le fantassin de réserve, qui s'étaient rencontrés par hasard, se mirent à étaler leurs connaissances sur les armes. Le savoir de l'aspirant était incomparable : il dissertait par coeur sur la portée des différentes armes à feu et sur l'épaisseur du blindage de tous les chars du monde ! Quant au fantassin de réserve il discutait en comparant l'efficacité des divers fusils qu'il avait eus entre les mains. Pour nous deux, Kudô et moi, qui venions du Nord, on n'en revenait pas : nous entendions cela pour la première fois de notre vie, et comme il n'y avait pas moyen de placer un mot, on était là, allongés, ne pouvant seulement qu'écouter.

Visite médicale

Mercredi 13 septembre. --- Lever à 7 heures. À 8 heures on nous emmène en car jusque devant la porte principale de l'usine, et de là nous allons au bâtiment des salles de cours situé derrière le bâtiment principal. On s'y dirige tous les trente à la queue leu leu, mais en route on hésite ; au moment où je me demandais s'il n'y avait pas quelqu'un pour nous guider, ceux qui étaient déjà venus précédemment avaient pris la tête et marchaient devant.

Au deuxième étage, dans une pièce aussi grande que deux classes d'école primaire, à 8 h 30, commençait le cours d'initiation pour les ouvriers saisonniers. Après l'appel nominal, on nous a fait asseoir en commençant par les gars originaires de l'île du Nord. En premier il y avait un type

d'une quarantaine d'années, originaire de Kotaru, qui venait pour la deuxième fois, j'étais assis à côté de lui, puis venait Kudô. Ensuite il y avait un gars de trente-six ans, qui était venu d'Aomori avec sa voiture neuve, une «Corona Mark 2». Sa femme tenait un bar, et lui il avait fait le métier de moniteur d'auto-école. Nous étions tous les quatre assis à la même table.

Avant de commencer la visite médicale, on prend les noms de ceux qui veulent une avance pour acheter les tickets de cantine. Mon voisin de Kotaru n'emprunte pas un centime, moi et Kudô nous empruntons chacun 7 000 yens³. Le gars d'Aomori emprunte la somme maximum, 10 000 yens, et nombreux sont ceux qui font de même.

Puis visite médicale : taille, poids, rayons X, acuité visuelle, perception des couleurs, analyse d'urine et on mesure aussi notre capacité pulmonaire. De toute évidence on ne cherche pas tant à vérifier l'état de notre santé que celui de nos forces physiques.

Est-ce que notre affectation aux différents postes va dépendre de ces résultats ? Le contrôle terminé, cette fois-ci on nous fait mettre en rang sur le côté par groupe de sept ou de huit, toujours en caleçon. On nous fait sauter, nous accroupir, nous tenir sur un pied, étendre les bras et nous courber, bouger les doigts ou les chevilles en haut et en bas. Un homme vêtu de blanc, les jambes écartées, se penche vers chacun d'entre nous pour nous examiner. Exactement comme le maquignon qui passe en revue une vache ou un cheval ! Ils veulent savoir sûrement si notre force de travail fera l'affaire ou non. Quelle humiliation !

Déjeuner. Les tickets de repas à la main on se dirige vers la cantine principale de l'usine. Dès que la sirène de midi a sonné, à peu près au même moment, les ouvriers en casquette et en bleus tout sales jaillissent de la porte, à toute vitesse ils grimpent les escaliers, se rangent tout en se bousculant et c'est la foule innombrable qui recouvre tout. On prend un plateau en plastique, un gobelet en polystyrène, des baguettes, un plat de légumes empilé sur un grand chariot, un bol de riz sur le comptoir et on va se réserver une table. Aussitôt fini, à la même vitesse, on jette les restes dans une grosse poubelle, on porte le tout à la vaisselle et on empile le plateau. Le tout, sans un geste inutile, ressemble exactement au travail à la chaîne. De l'entrée à la sortie on est comme emporté dans un grand courant. Je n'ai pas vu un sourire sur les visages. J'étais stupéfait : ça m'en a coupé l'appétit.

L'après-midi, on nous fait remplir les imprimés pour l'assurance-maladie, l'assurance chômage et les abattements d'impôts pour charges de famille. Ensuite, on nous fait remplir des fiches individuelles destinées à être conservées au bureau du personnel, sur notre passé et notre situation familiale. Au milieu de tout ça, il y avait un article sur la date de notre fin de contrat et nombreux étaient ceux qui le remplissaient machinalement (entre trois et six mois suivant le désir de l'intéressé), mais le fait que le responsable attire notre attention là-dessus m'avait frappé. Serait-ce dans les habitudes des travailleurs saisonniers que de ne pouvoir travailler qu'une période fixée ? Le fait de remplir soi-même, au moment d'entrer dans l'entreprise, la date d'expiration du contrat (fixée en fait par la direction) semblait l'indiquer.

Ensuite on nous a passé un film : *Trente ans d'histoire Toyota à votre intention*. On pouvait y voir, durant la Seconde Guerre mondiale, une longue file de camions qui roulaient sur les mauvaises routes du continent chinois : ça m'a frappé. L'expansion de Toyota était donc venue de sa production militaire.

Ça me rappelle une histoire qui s'est passée pendant la guerre de Chine sur le front du Nord. Au moment de partir pour les premières lignes, les soldats tiraient au sort : ceux qui gagnaient montaient en criant «hourrah !» dans des vieux camions Ford dont on ne savait plus le modèle ni l'année, et ceux qui perdaient se disaient adieu dans les camions de fabrication japonaise

nouvellement arrivés. C'est que, si un accident ou une panne survenait en route, ils avaient toutes les chances d'être exterminés par une attaque ennemie. C'est dire la confiance qui pouvait exister à l'époque envers les véhicules *made in Japan*.

Le film montrait quelques images de la grève de 1950, mais le narrateurs n'en disait pas un mot.

Au retour, je remarquai qu'il y avait une boîte à journaux devant la porte Est, qui contenait l'hebdomadaire du syndicat Toyota. Le même hebdomadaire se trouvait aussi devant la porte du gardien de notre foyer, et ça m'a paru bizarre.

Voici un passage du numéro du 11 septembre, page 4 :

«Le XI^e congrès général de l'industrie automobile et la cérémonie de dissolution de l'organisation actuelle se sont tenus à la bourse du travail de Kyoto les 3 et 4 septembre, avec pour thème général : «Grâce aux résultats positifs obtenus durant ces dix dernières années par le rassemblement dans la Fédération syndicale automobile Sôren, mesurons les immenses progrès accomplis par les travailleurs de l'industrie automobile». À ce congrès où 96 syndicats de l'automobile étaient représentés, 450 délégués et 110 observateurs ont participé, délibéré et voté.

Ce syndicat automobile, qui s'est constitué il y a juste dix ans, soutenu par la solidarité et l'amitié solide des syndicalistes de la fédération, a rempli un grand rôle dans le progrès des conditions de travail des ouvriers de l'industrie automobile, mais durant ce même congrès a été prononcée la dissolution de l'organisation existante pour laisser la place à une autre plus grande qui sera mise sur pied en octobre par la fédération Sôren.»

En deuxième page, il y avait un article sur la dissolution du Parlement de novembre et les futures élections de décembre. On pouvait y voir la photo de Watanabé, un député du Parti démocrate socialiste (réformiste), originaire du syndicat.

Au foyer du «Gros Buisson» n° 3

Jeudi 14 septembre. --- Comme hier, à partir de 8 h 30, «cours de formation». Quelques règles disciplinaires :

1. Ne pas divulguer les secrets connus grâce au travail.
2. S'appliquer à augmenter la productivité.
3. Suivre les indications données au cours du travail.

Licenciement :

1. Quand l'emploi ne se révèle plus nécessaire.
2. Suivant la condition physique de l'employé.
3. Quand l'employé est absent plus de vingt jours à cause d'un accident extérieur au travail.
4. Quand l'employé est absent plus de quinze jours pour raisons personnelles.
5. Absence de plus de quatre jours non motivée...

Tout cela nous est enseigné oralement. Ou encore, dans le cas d'une faute grave ou intentionnelle, on aura à porter la responsabilité de l'indemnisation.

Un manuel rédigé et imprimé à la ronéo par les responsables de la formation est distribué à tous, et les divers responsables nous donnent des cours en s'appuyant sur ce manuel. Quant aux cours sur la sécurité et la prévention des accidents, voici ce qui était écrit : «Respecter le mouvement des quatre S (quatre mots qui en japonais commencent par un s) : rangement, ordre, propreté, nettoyage. Que l'atelier tout entier soit impeccable.»

Pour éviter les accidents, le rangement, l'ordre, la propreté, le nettoyage sont-ils suffisants ? Est-ce seulement une question d'attention personnelle ? Voici ce que dit un texte élaboré par le

comité de sécurité de l'usine :

- Se coucher tôt, se lever tôt, de bon gré.
- Être propre et impeccable.
- Vérifier rapidement l'état de l'atelier.
- Bien respecter les consignes de sécurité et bien suivre les règles et les indications données.
- Bien demander avant de faire un travail qu'on ne connaît pas bien.

Il y avait encore un autre mouvement : il fallait travailler en connaissant bien ces trois points : «Ne pas faire, ne pas faire faire, ne pas occasionner» (sous-entendu accident, ou fausse manœuvre, ou pièces ratées, c'est volontairement vague). Ça me rappelle le fameux proverbe : ne rien voir, ne rien entendre, ne rien dire. D'après l'instructeur, en 1971, il y aurait eu, pour 40 000 ouvriers environ, 878 accidents.

Avant le repas de midi, on reçoit chacun une veste de travail marquée Toyota et une casquette rayée de deux traits verts. Je me suis renseigné sur la signification de ces traits : deux traits verts = ouvrier saisonnier, un trait vert = apprenti, un trait blanc = stagiaire, un trait rouge = jeune de moins de vingt ans, une casquette sans aucun trait = ouvrier titulaire, deux traits jaunes = chef d'équipe, un gros trait jaune = contremaître, un trait noir sur casquette blanche = chef d'atelier, une casquette verte = sous-traitant ! Autant de grades difficiles à retenir : c'est comme à l'armée, disait un copain.

Aussitôt après avoir reçu l'habit de travail on nous prend en photo. On nous fait asseoir devant l'appareil en portant un papier rectangulaire où est inscrit notre matricule de travail, comme pour un prisonnier. Sur le registre qui détermine ce numéro matricule était écrit : «Le matricule de travail est un numéro qui, dans l'entreprise, est utilisé pour remplacer le nom.»

Des deux mains, je portais donc mon petit écriteau où était inscrit au crayon feutre 8.818.639. C'est ainsi que je fus inscrit chez Toyota comme ouvrier saisonnier (le chiffre 88 désigne un ouvrier saisonnier, le chiffre 85 un apprenti, le chiffre 5 un instructeur, le chiffre 3 un ouvrier titulaire, le chiffre 2 une employée, le chiffre 1 un employé de bureau).

Cinq heures de l'après-midi : les cours de formation terminés a lieu la ventilation par postes. Il fut décidé que Kudô et moi on irait à l'usine principale. On était trente-sept à être entrés ensemble. Huit parmi nous avaient déjà travaillé chez Toyota comme ouvriers saisonniers : leur salaire journalier était majoré de 50 yens, pour celui qui était déjà venu l'an dernier ça faisait 2 500 yens, ou 2 550 yens pour celui venu il y a deux ans.

On était huit à être envoyés à l'usine principale, neuf au magasin central et vingt à la fonderie et à l'atelier de mécanique. Les instructeurs nous répétèrent en long et en large durant ces deux jours que le travail était dur et dangereux. Ces paroles m'inquiétaient, mais surtout je n'arrêtais pas de redouter le moment où je serais appelé et où on me dirait : «Tu ne fais pas l'affaire, va-t-en.» Car, au moment de l'embauche au bureau de la main-d'oeuvre, il avait certes été décidé que je serais embauché, mais je n'avais pas reçu de contrat, tout simplement un papier me disant d'aller chez Toyota, où il était écrit : «Si, pour des raisons de santé ou autres, vous êtes déclaré inapte, vous ne pourrez pas être embauché. Il vous est donc demandé de partir en le sachant.»

Après avoir terminé ces deux jours de formation, on nous transporta au «foyer de la Cordialité» et on nous rassembla suivant notre affectation. Pour nous, les huit affectés à l'usine principale, on nous fit prendre nos bagages et monter dans un micro-bus, qui nous transporta au foyer du Gros Buisson.

Nous avons bien compris qu'on était affecté à l'usine principale, mais nous nous demandions avec anxiété quel genre de boulot on allait nous faire faire. Était-ce pour cette raison ? Toujours

est-il qu'on était tous silencieux, regardant dehors la nuit qui tombait. «Et maintenant, où est-ce qu'ils vont nous fourguer ?» avait murmuré le type de cinquante ans qui venait pour la quatrième fois chez Toyota : il exprimait bien ce qu'on ressentait tous.

J'étais dominé par l'idée de passer ces six mois sain et sauf en faisant un travail sinon sans danger, du moins autant que possible facile. On avait quitté le «foyer de la Cordialité» avec sa haute palissade et son poste sévère de surveillance et on arrivait maintenant à un foyer pour célibataires également entouré d'une haute palissade et flanqué d'un poste de gardien tout près de la porte d'entrée. On nous transportait tout simplement d'un camp de concentration à un autre.

On nous fournit (en tant qu'emprunt) un matelas, des draps et un oreiller, et on nous remet aussi un affichette à notre nom pour fixer sur la porte. Puis on nous divise en quatre groupes de deux. Kudô et moi, on nous met ensemble dans la même chambre. Pourquoi mettre ensemble deux gars originaires d'un même village ? C'est fort probablement une politique dictée par l'expérience pour mieux nous permettre de nous fixer.

La chambre qui nous était dévolue portait le n° 1407 ; ça voulait dire : premier bâtiment, 4^e étage, 7^e chambre. Dans ce foyer du «Gros Buisson» n° 3, le poste de surveillance se trouvait juste à côté de la porte d'entrée qui donne accès à plusieurs bâtiments de quatre étages (et parmi les surveillants beaucoup étaient d'anciens soldats). Chaque appartement prévu pour quatre personnes comporte deux pièces, l'une de 7,5 m², et l'autre de 10 m² (4,5 et 6 tatamis) ⁴. À peu près au centre du bâtiment se trouvent le réfectoire, les bains, la salle de télévision et une petite salle de réunion, le tout pour 1 344 personnes. Entouré d'une palissade également, de l'autre côté, il y avait un autre foyer semblable d'une contenance de 2 528 personnes. Les deux ensemble, ça faisait donc environ 4 000 personnes. En entendant ces chiffres, 4 000 jeunes, tous des mâles, j'étais abasourdi : est-ce que six mois là-dedans ça ne va pas nous rendre tous dingues ?

Kudô et moi nous entrons dans la chambre de six tatamis qui était vide et nous y étendons nos matelas, puis, après avoir acheté deux boîtes de bière dans une machine automatique, on s'installe pour boire. Lui, il voulait devenir titulaire et il se met à partir dans une grande conversation, il s'y croyait déjà : «Si je me marie, est-ce que je pourrai rentrer dans un appartement comme ça ? Est-ce que la boîte me donnera une prime de mariage ? J'achèterai une télé en couleurs et je m'établirai ici...»

Sur ces entrefaites, le voisin qui loge dans la pièce de 4,5 tatamis arrive : il s'appelle Miyamoto. Il vient nous apporter son petit cendrier personnel, car il a remarqué que nous utilisions comme cendrier une boîte de bière vide. Il nous dit : «A n'importe quelle place, le boulot c'est pénible. Bah, vous vous habituerez. Ah ! vous venez d'Aomori ! S'il y a quelque chose que vous ne comprenez pas, n'hésitez pas à me demander.» Il est originaire du centre du Japon, de la préfecture de Gifu ; il est sorti du lycée, et c'est déjà sa septième ou huitième année chez Toyota.

À l'usine mère

Vendredi 15 septembre. --- Il pleut. 7 h 40 du matin : rassemblement devant le bureau du foyer. On nous conduit en micro-bus à l'usine mère. Là, dans les bureaux, on reçoit chacun un tract photocopié intitulé «Aux nouveaux arrivants». On nous fait un sommaire de l'usine et on nous explique brièvement les phases de fabrication et l'emplacement des différents postes. On nous recommande de ne pas veiller tard et de ne pas boire trop.

Voici le texte du tract «Aux nouveaux arrivants» :

«Vous entrez chez Toyota : félicitations ! Je vous accueille cordialement. Tous les anciens également qui sont aux premières lignes se réjouissent de pouvoir travailler avec vous. Je vous

confie spécialement aux chefs d'équipe et aux contremaîtres qui vous seront attribués. Au début, le travail auquel vous n'êtes pas habitués sera dur, certainement, mais s'il y a quelque chose que vous ne comprenez pas, adressez-vous tout de suite à votre chef d'équipe ou au contremaître. J'ai fermement l'espoir que vous vous habituerez vite et que vous deviendrez, vous aussi, d'excellents «Toyotamen» ! (*sic*).»

Le directeur de l'usine mère.

Fonctionnement sommaire de l'usine mère, usine qui a été fondée en novembre 1938. C'est là où s'accomplit la production rationnelle des différents camions de la marque (Toyoace, High ace, Stout, Dyana), et cela de la transformation des métaux (forges, fonderie, presses) à leur usinage, et de la construction des moteurs et des châssis jusqu'à leur assemblage général. En plus, on y fabrique aussi les moteurs, châssis et engrenages des voitures particulières, qui sont expédiés ensuite dans les autres usines.

Puis, dans une pièce vide des bureaux de l'usine, on nous fait attendre pour nous répartir dans les différents postes. Voici quels étaient les membres de notre petit groupe de huit : M. K., quarante-huit ans, maigre, de petite taille ; M. I., quarante-six ans, qui venait pour la quatrième fois chez Toyota ; M. O., vingt-six - vingt-sept ans, qui était conducteur de taxi à la campagne ; M. H., vingt-quatre - vingt-cinq ans, qui avait travaillé sept - huit ans comme tourneur dans une usine sous-traitante de Toyota et qui avait cessé ce boulot ennuyeux --- car il travaillait sur un tour automatique --- pour entrer à la maison mère, comme temporaire ; il y avait aussi Satô, le type qui voulait entrer dans les forces de défense et qui était dans la même chambre que nous au «foyer de la Cordialité» ; Yamamoto, un gars de vingt-et-un ans, sorti de l'école de commerce de Kurumé et qui avait déjà travaillé comme temporaire trois fois chez Nissan, deux fois chez Toyota et une fois ailleurs, un habitué ; puis il y avait nous deux, Kudô et moi. Pendant cette attente forcée, on s'est mis à parler par bribes du travail qu'on avait fait jusqu'à présent, tout en se demandant avec une certaine inquiétude quel travail allait maintenant nous être confié. On nous a fait attendre au moins une heure. On en arrivait à se dire : «Qu'on en finisse, n'importe quel boulot sera bon.» Enfin, un, deux noms sont appelés, et les gars disparaissent. Moi et Kudô, on est appelés ensemble.

On nous amène au chef de division ; il nous dit d'entrée : «Je vous attendais.» C'est lui qui semblait dire en somme : «Enfin est arrivé le temps des affectations !» Je suis affecté à l'équipe 233 de l'atelier mécanique n° 5 : il s'agit de l'assemblage des boîtes de vitesses.

«Je n'ai pas d'expérience, est-ce que ça ira quand même ?
--- Oh ! vous apprendrez tout de suite !»

Il me confie au chef d'atelier, après l'avoir fait appeler.

Il lui dit en regardant mon dossier et en y appliquant un gros cachet bizarre : «Il a trente-quatre ans. Il peut faire n'importe quoi.»

Avec le chef d'atelier, sous une petite pluie fine, nous marchons en suivant les lignes tracées sur le sol. Je marche derrière lui en silence. Nous pénétrons dans l'atelier sombre et en désordre, et je suis remis entre les mains du contremaître.

C'était un homme de petite taille, engoncé dans son bleu tout souillé : tout à fait désirable, quoi ! Je lui dis que je viens de Hirosaki : «De Hirosaki ?» répète-t-il étonné et soudain attendri. Il y a plus de trente ans, il avait reçu sa convocation pour aller au régiment à Hirosaki. Comme il y avait une tempête de neige et qu'il arriverait sûrement en retard, il avait téléphoné et on lui avait

répondu qu'il pouvait arriver le lendemain. Les autres gars qui étaient arrivés en retard s'étaient fait engueuler, mais pour lui tout s'était très bien passé. En racontant cette histoire, il souriait en plissant le coin de l'oeil. J'ai compris qu'il avait gardé un très bon souvenir de ma ville natale. Cela m'a soulagé un peu.

Il était déjà plus de midi : je suis allé tout seul au réfectoire. Comme l'heure de la grande foule était passée, j'avais tout mon temps, mais avec tout ce qu'il y a à prendre, plateau, gobelet en plastique, baguettes, assiette de légumes, bol de riz, on oublie toujours quelque chose et il faut revenir sur ses pas. Un petit maquereau grillé accompagné pour la forme de navets et de gélatine, plus un bol de riz : 50 yens ! c'est pas cher, mais ce riz pâteux et collant, ces légumes qui se rassemblent dans un coin de l'assiette, moi ça me coupe l'appétit ! Étant donné qu'il y a vingt-trois réfectoires dans l'usine, plus vingt-huit dans les foyers, ça fait environ un million trois cent mille repas de servis par mois : c'est la quantité qui passe d'abord, pas étonnant que ça n'ait pas beaucoup de goût. Ce matin aussi je n'avais pas beaucoup d'appétit et, quand je pense à ce qui m'attend, ça me donne le cafard.

Rentré à l'atelier, le contremaître m'explique en gros comment fonctionne la chaîne et me dit : «Pour aujourd'hui prends ton temps, t'as pas besoin de t'en faire.»

J'avais déjà vu des chaînes de montage pour les postes de télé ou pour les magnétoscopes chez Sony ou Tôshiba, mais pour des voitures c'était la première fois. Plus exactement, il s'agissait ici d'une chaîne de montage de boîtes de vitesses, et l'atelier, sombre, poussiéreux, bruyant et désordonné, était tout différent des usines précédentes. Je n'entendais pas très bien les explications qu'il me donnait à cause du vacarme et comme c'était la première fois que je voyais ça, je n'en saisisais pas très bien le sens.

Hier, paraît-il, un gars s'est fait coincer et sectionner un doigt de la main gauche par une machine. Ce qui m'a frappé c'est que le type en question, un étudiant qui sortait d'une grande école et qui faisait un stage pratique d'une semaine jusqu'à aujourd'hui, s'est fait engueuler par quelqu'un de sa famille parce qu'il était sur le point de se marier, et il n'arrêtait pas de crier parce que le travail était dur.

Confirmant ma première impression, je trouve le contremaître franc et ouvert. «Tiens, regarde bien, c'est peut-être ici que tu vas avoir à travailler», me dit-il en me quittant, mais aussitôt le chef d'équipe arrive : «Hé, toi, viens par ici !» L'endroit que m'avait indiqué le contremaître était situé au tout début de la chaîne, il y avait des montagnes de pièces et j'étais entouré de machines. Mais le poste où le chef d'équipe m'accompagne est situé au milieu de la chaîne : je me trouve en-dessous d'une grande pancarte en fer peinte en rouge où il est écrit : «Défense absolue de faire du feu.» Le chef me dit : «C'est ici que je voudrais te faire travailler.»

Les ouvriers de la chaîne étaient tous des jeunes, vifs et alertes dans leurs mouvements. J'en voyais taper avec un marteau et visser les écrous avec des clés suspendues au plafond : ça allait sûrement devenir aussi mon travail. Je ne m'y attendais pas, je trouvais que la chaîne allait bien lentement. Je me demandais quel était le plus facile, le poste d'avant ou celui-ci. Celui-ci me semblait plus intéressant, car j'étais au milieu de la chaîne de montage. Comme je regardais depuis un certain temps, le chef arrive : c'était un homme d'une trentaine d'années, de petite taille, à la mauvaise mine, sa casquette à deux traits jaunes enfoncée jusqu'aux yeux et sanglé d'une ceinture où pendaient pinces et tournevis, tel un électricien. Il s'approche donc et me tend des gants de travail neufs en me disant : «Allez ! essaye un peu !»

C'était mon premier jour et j'aurais dû normalement tout observer tranquillement, mais sans rien objecter je pris les gants. En recevant ces gants neufs, j'étais presque heureux. Posées sur une

espèce de tapis roulant les boîtes de vitesses arrivaient les unes après les autres. Le travail qui m'était attribué était le suivant : fixer dans la boîte différentes engrenages et les boulonner. Un jeune de vingt-deux vingt-trois ans, maigre, tout en fixant les rouages avec habileté, m'enseignait l'ordre des opérations. Son nom était inscrit sur sa casquette déchirée à l'arrière et réparée avec une épingle. Mon poste était juste après le sien.

Je croyais jusqu'à présent que la chaîne n'allait pas vite, mais en réalité elle allait à une vitesse terrible : je m'en rendais compte en travaillant. Je n'avais pas eu le temps de saisir une pièce que déjà j'étais emporté vers mon voisin. J'avais beau m'énerver, ça n'arrangeait rien. Sans réussir à poser ma pièce, j'étais emporté vers lui, mais la chaîne ne s'arrêtait pas. Le jeune qui me précédait volait à mon secours et rattrapait le retard.

En définitive, alors que je ne pouvais rien faire, alors que j'étais déjà embarrassé avec l'une des nombreuses pièces qu'il me fallait prendre, une nouvelle boîte de vitesses arrivait, portée par le courant. Bientôt je m'aperçus d'un truc surprenant ! En regardant les boîtes de vitesses défiler, je croyais les voir bouger à l'envers. La chaîne allait de droite à gauche, mais de temps en temps je la voyais aller de gauche à droite, je n'en revenais pas. Ça ressemblait exactement à l'illusion qu'on peut avoir quand on est dans un train arrêté et que le train d'en face se met à démarrer, on croit que c'est le sien qui bouge.

Mon voisin de gauche disait pour me consoler : «Tu t'habitueras bien, va... Pour apprendre, on apprend vite, mais pour s'habituer à la vitesse, ça c'est autre chose !» En entendant ça, je pensais bien pouvoir m'en tirer en deux ou trois jours. Lui, il a bien réussi : j'y arriverai bien aussi en m'appliquant.

En rentrant, je passe au bureau de la sécurité pour toucher un bon d'achat de chaussures spéciales. Ce sont, paraît-il des chaussures renforcées au bout et capables de protéger les doigts de pied si jamais quelque chose de relativement lourd vient à tomber : 1 070 yens.

Le soir, rentré au foyer, je vais au réfectoire où je retrouve Kudô. Lui, il est dans l'atelier où l'on fabrique les arbres de transmission, mais son travail n'a pas encore été fixé. En tout cas, dans l'atelier où on l'a envoyé il y a eu un accident : un gars s'est fait couper trois doigts de la main ; le chef d'atelier et le contremaître qui étaient partis avec le blessé n'ont pas reparu de la journée.

Rentrés dans notre chambre, on était là à ne rien faire quand notre voisin Miyamoto est entré en disant : «Alors, ça boume ?» Je lui raconte combien la chaîne va vite et que je n'arrive pas à suivre ; il me dit : «Il faut arriver d'un seul mouvement à saisir plusieurs pièces des deux mains, voilà le truc. Et aussi, il faut arriver à se persuader que le poste où l'on est est le plus facile, sinon on n'y arrive pas.»

Copains de chambrée

Samedi 16 septembre. --- C'est le troisième samedi du mois, congé. Vue de ma chambre au quatrième étage, la cour du foyer n'est qu'un parking, avec juste un passage pour les voitures. Des autos toutes neuves, Corona, Carina, Carola, Célica, Sprinter, *etc.*, sont alignées comme sur un parc d'exposition, prêtes à bondir sans arrêt sur l'étroit passage. Toutes appartiennent à des personnes du foyer, des célibataires d'une vingtaine d'années. Il paraît que plus d'un sur deux est propriétaire d'une voiture où entre une pièce qu'il a travaillée de ses mains. Une longue palissade, surmontée de fils barbelés tournés vers l'extérieur, encercle le bâtiment, ses voitures et ses pensionnaires. Sur la palissade il y a une pancarte signalant : «Les affiches apposées sans permission seront enlevées --- La Compagnie.»

À la porte d'entrée il est écrit en grosses lettres : «En dehors des pensionnaires, on est

instamment prié de passer par le bureau du foyer pour pénétrer ici.» Sans arrêt, les haut-parleurs répartis un peu partout annonçaient : «M. Untel, de la chambre n° tant, est appelé au parloir.» Même les membres de la famille ou les amis d'un pensionnaire ne peuvent entrer librement et sont obligés de passer par le bureau.

Certes, derrière le foyer, les vagues blondes des épis de riz mûrs pour la moisson ondulaient, mais face au foyer les rizières étaient saccagées, prêtes à devenir du terrain à bâtir et tout au long de la route, sur la terre amoncelée, étaient construits çà et là les magasins destinés aux pensionnaires : cafés-bars, teinturerie, habillement, sushiya (riz fourré), pharmacie, appareils électriques, boulangerie, restaurants, Pachinko ⁵, etc.

Avec Kudô nous avons décidé d'aller faire un tour à Toyota (la ville la plus proche), mais pour y aller il n'y avait qu'un bus toutes les heures, alors nous sommes allés à pied jusqu'à la gare qui avait pour nom «Usine automobile Toyota». Ça nous a demandé vingt minutes, mais pour le train aussi il n'y en avait qu'un par heure. Devant la gare où nous attendions il n'y avait pas de place comme on en voit d'habitude devant les gares desservant les grosses entreprises. La gare était toute petite et à côté il n'y avait qu'une espèce de baraque qui faisait kiosque à tabac et un poste de téléphone public. L'usine était là juste devant notre nez : c'était plutôt froid comme impression ! Finalement un bus arriva et nous partîmes pour la ville.

Avec un train ou un autobus toutes les heures, pour aller n'importe où, ça demande bien une demi-journée. Maintenant c'était la ville, mais on avait plutôt l'impression d'un bled perdu dans la montagne. À partir de l'usine, les voitures comme des mouches surgissaient de partout et tous les magasins étaient équipés d'un parking. Mais pour ceux qui n'avaient pas de voiture, cette ville c'était vraiment un cauchemar. Par la fenêtre du bus, le long de la route, nous pouvions voir, stationnées devant les bars ou les restaurants, des voitures de la marque Toyota, Célida, Crown, etc. Et puis, dans les tournants, les pancartes «interdit d'entrer» nous sautaient aux yeux. Que cette ville était bizarre !

Toyota-ville faisait 220 000 habitants, mais on ne s'en rendait pas compte, la ville avait l'air d'un coin perdu de la campagne. Les rues commerçantes se trouvaient concentrées devant la gare et en un quart d'heure on avait fait le tour de ce qui pouvait ressembler à une ville. Kudô a dit avec un petit brin de fierté : «Si c'est ça Toyota ! Hirosaki, c'est quand même beaucoup plus animé !»

Dimanche 17 septembre. --- Kudô avait ramené avec lui des illustrés, et il s'est mis à coller des «pin up» sur le mur, au-dessus de l'endroit où il dormait. Était-ce parce qu'il avait les cheveux longs ? Lors de l'entretien au bureau d'embauche de notre province, on lui avait demandé s'il avait de l'intérêt pour la politique. J'étais assis à côté de lui, et à voir son expression de surprise j'avais compris que c'était un jeune qui ne portait aucun intérêt aux choses politiques.

Il était sorti de la même école primaire que moi et était entré dans une école d'apprentissage en section menuiserie. L'influence de son grand-père, qui était un plâtrier habile, y était peut-être pour quelque chose. Son père était employé aux chemins de fer, il rentrait à la maison déjà éméché et continuait à boire comme un trou, renversant les verres et mettant tout sens dessus dessous. Il était mort juste avant de prendre sa retraite, il y a cinq ans : «C'était un bon père, quand il ne buvait pas ! S'il avait vécu un peu plus longtemps, avec sa retraite, il aurait permis à la maman de vivre un peu plus à l'aise, mais...» C'était sa seule critique à l'égard de son père.

Après sa sortie de l'école d'apprentissage, il avait travaillé dans une menuiserie en ville, mais il y avait un gars de son quartier qui construisait, dans le département de Saïtama, des autels familiaux bouddhistes, et au bout d'un an il devint son apprenti. Quand il y avait beaucoup de travail, ça lui arrivait de travailler trois ou quatre jours vingt-quatre heures sur vingt-quatre, et

son salaire au bout de trois ans atteignait seulement 30 000 yens ⁶.

L'an dernier au mois d'août, en se rendant aux bains publics à vélomoteur, il est rentré dans un poteau : conduit à l'hôpital, il est resté un mois sans connaissance avec lésion interne et choc au cerveau. Comme l'hôpital de Tokyo où il était fermait ses portes, on l'a conduit à l'hôpital universitaire de Hirosaki. Même après être sorti de l'hôpital, il a dû y retourner de nouveau deux fois pour des complications au cerveau; En effet, à bien y regarder, il avait les yeux sombres et rentrés et toute expression de jeunesse avait été balayée de son visage. Malgré son bon caractère gai et jovial apparaissaient de temps à autre dans ses yeux quelque chose de sombre, comme cadavérique pourrait-on dire : ça me préoccupait. Il interprétait de la manière suivante le terrible accident qu'il avait eu : «J'ai pu arrêter ce travail grâce à ça», et mi-sérieux il ajoutait : «Si je meurs, on pourra m'acheter un autel ⁷ par cher !»

La chaîne des boîtes de vitesses

Lundi 18 septembre. --- Lever à 5 h du matin. Aujourd'hui le vrai boulot commence. J'ouvre la porte, dehors il fait encore noir. À l'est, les montagnes sont légèrement bordées de rouge. On peut même voir briller les étoiles. Dans la rue, par-ci par-là, quelques réverbères sont allumés. Un gros chien s'est assis en plein milieu de la rue, encore déserte à cette heure. J'arrive au bout de quarante minutes. La porte par où je suis entré se trouve à l'extrémité de l'usine : ça m'embête, car sans que j'aie le temps de savoir où je pourrai prendre mon petit déjeuner, il est déjà 6 heures, le début du travail.

J'avais cru que la chaîne allait doucement, mais pas du tout, ce n'était qu'une illusion. En fait, si on ne fait pas l'expérience soi-même, on ne peut pas comprendre. En un instant, je suis en nage. J'ai à peu près appris l'ordre des opérations, mais je n'arrive pas à suivre le rythme. À cause des gants de travail, rien que pour saisir un petit écrou, ça me demande plusieurs secondes. Dans le meilleur des cas, en faisant le maximum, je peux fournir une boîte sur trois. Qu'arrive une boîte d'un modèle différent, je suis obligé de baisser les bras. Pour poser le couvercle, un débutant n'y arrive pas : il faut connaître le truc. Ma gorge est sèche. Pas question de boire, à plus forte raison de fumer. Aller aux w.-c., impossible. Qui est-ce qui a pu inventer un pareil système ? Ça a été pensé de façon à ne laisser aucun répit pour souffler.

Cependant le jeune qui se trouve placé avant moi, avec pourtant des poignets très fins, légèrement, rapidement, tapant du marteau, fixant les écrous avec dextérité de ses deux mains, sans geste inutile, les bloque en un tournemain avec la clé multiple suspendue au-dessus de sa tête (c'est une clé spéciale qui peut serer six écrous à la fois).

De 6 h du matin, heure de la mise en marche, jusqu'à 11 heures : cinq heures de travail sans aucun arrêt. Toutes les une minute vingt secondes exactement, ou plutôt, inexorablement, une nouvelle boîte arrive qu'il faut assembler.

À 11 heures, la chaîne s'arrête : c'est comme si tous attendaient ce moment, on crie «ouf», on enlève ses gants, et chacun quitte son poste de travail. Je me lave les mains pleines de graisse et je me précipite aux w.-c. pour soulager ma vessie pleine à craquer. Puis je veux piquer un cent mètres jusqu'au réfectoire, mais je ne peux que traîner la jambe et pousser mes pieds l'un devant l'autre, car avec ces cinq heures debout je suis plein de crampes et je ne suis pas habitué à ces lourdes chaussures de sécurité. C'est la queue ; c'est de nouveau la chaîne qui recommence : je mets mon ticket dans une boîte, je prends un plateau, des baguettes, un plat de légumes, une tasse pour le thé et un bol de riz. J'arrive jamais à faire tout ça d'un seul coup. Je me mets à la recherche d'une place libre. Finalement, je peux m'asseoir au milieu d'une grande table et je commence à manger, mais quelle surprise, cette fois ce sont les plateaux alignés sur la table qui se mettent à défiler devant mes yeux !...

11 heures 45 : la chaîne se remet à démarrer. Pendant les dix minutes qui ont précédé je n'ai pas pu me reposer, car il m'a fallu apprendre comment remplacer les pièces manquantes. Au-dessus de la chaîne, à ma droite, un grand panneau électrique est suspendu. Il y est écrit «chaîne d'assemblage des boîtes de vitesses» et en-dessous sont inscrits des numéros de 1 à 15. Si on prend un retard sur la chaîne et qu'on juge qu'il n'est plus possible de le rattraper, on peut appuyer sur un bouton au numéro qui nous est attribué. Pour arrêter la chaîne en cas d'urgence, on peut appuyer sur un autre bouton : une lampe rouge, située en-dessous de la jaune, s'allume et la chaîne s'arrête. Il y a bien quinze numéros, mais en réalité, nous sommes huit à travailler sur la chaîne. À partir de ce mois, pour augmenter la production on a partagé les quinze personnes en deux groupes et on les fait travailler en deux postes. Il manquait donc quelqu'un et c'est moi le premier ouvrier saisonnier à être envoyé là.

14 heures 15 : fin du travail. Mon remplaçant du deuxième poste debout à côté de moi se tient prêt pour la relève : il prend le marteau que j'avais posé sur le tapis roulant et met la pièce en place. C'est comme une course de relais. Sur ce, je suis libéré ! Mais il y a encore trente minutes supplémentaires à accomplir : réapprovisionner les boîtes en fer alignées le long de la chaîne avec les pièces qui sont tombées pour les remettre en place. Allez, allez ! Ah, la la !

En traînant les pieds, raides comme des bouts de bois, je refais les quarante minutes de marche à pied pour rentrer au foyer. Je suis exténué. C'est donc ça la vie d'un ouvrier de cette grosse entreprise de construction automobile qui se targue d'être la première du Japon, la troisième au monde ! Est-ce ça la vie d'un prolétaire des temps modernes ? De toute façon il faudra que je m'y habitue.

Le soir, panne de courant. Kudô, qui commence à 8 heures le matin, arrive au foyer à 7 heures du soir passées, après avoir fait deux heures supplémentaires. Il se plaint : «J'arrive à pied au foyer et il n'y a pas de lumière, zut alors !» Allongé, les yeux au plafond, il se met à dire : «Fatigué comme je suis, devenir ouvrier titulaire, j'abandonne !» Malgré ça il dit avec un petit air de fierté : «J'ai quand même fait 400 pièces aujourd'hui.» Et moi, combien en ai-je fait ? Je n'ai même pas eu le temps de compter. Et d'abord, qu'est-ce que j'ai fait exactement ? Quelle partie de la boîte de vitesses ? Je n'en sais rien du tout. Je n'ai pas eu le temps non plus de connaître le travail que faisait mon voisin. Mieux que ça, je n'ai même pas eu le temps de regarder ma montre. Je croyais jusqu'à présent que j'étais ouvrier sur une chaîne de montage, mais sur le panneau il était écrit «chaîne d'assemblage». Il s'agit d'assembler. C'est un peu comme ces jeux en plastique pour les enfants, mais où il s'agirait de répéter toujours le même travail pour assembler quelques pièces seulement.

J'arrive pas à dormir : je suis trop fatigué. Demain il me faut encore me lever tôt ; quand j'y pense, ça me rend encore plus nerveux. Je sors de mon lit et je vais acheter une bière dehors. Tout est automatisé ici : la bière elle-même est vendue automatiquement. Je me recouche et j'entends Kudô qui dit vaguement : «J'aurais dû mourir à ce moment-là : mourir quand on est inconscient c'est encore le mieux !»

Mardi 19 septembre. --- Aujourd'hui encore je fais l'aller-retour à pied. Ce matin, le lever du soleil est un peu plus tard qu'hier. Je m'en aperçois au rouge plus ténu qui teinte la ligne de crête des montagnes. Aujourd'hui aussi, même travail. Je trouve que le temps passe moins vite qu'hier. Une heure de travail supplémentaire, et me voilà de nouveau au foyer : jamais j'aurais pensé pouvoir tenir dans ce travail qui me fait tourner la tête, debout pendant neuf heures. Quand je frappe avec le marteau pour faire entrer les pièces dans la boîte de vitesses, ça ne va pas comme je veux. Rien qu'à cause de cela je me trouve complètement emporté vers mon voisin de droite. C'est pas encore demain la veille que je pourrai suivre le rythme en sifflant une chanson !

Quand il m'arrive d'être en retard, non seulement je n'ai plus le temps de le rattraper, mais je dois utiliser mon énergie au-delà de ce qui est nécessaire. C'est un vrai carnage ! Quand j'ai vu jouer *Les Temps modernes* de Charlot, je me souviens avoir rigolé en voyant ses gestes ultra-rapides et désordonnés afin de rattraper son retard. C'est exactement ça. En un temps fixé, à la vitesse voulue, une boîte de vitesses défile qu'il faut suivre à une vitesse machinale. Il faut donc pendant huit heures de suite répéter des gestes aussi réguliers qu'une machine. Une machine ne se fatigue pas, l'homme oui. Les capitalistes qui sont forts pour les chiffres n'y font pas entrer la fatigue des travailleurs.

Dès qu'on parle de chaîne de montage, ça fait tout de suite penser à automation, mais en fait ce qui est automatisé c'est seulement ce qui circule entre les travailleurs manuels, il va sans dire que le travail lui-même c'est l'homme qui l'accomplit et pas la machine. Finalement, prisonnier de cette vitesse démente, c'est toujours l'homme qui se fatigue (et pas la machine).

L'ouvrier qui est au début de la chaîne place une certaine pièce dans la boîte tout en s'accordant à la vitesse du tapis roulant ; le suivant, à la vitesse fixée, applique la pièce à l'intérieur de la boîte, le suivant y rajoute une nouvelle pièce et ainsi de suite... À la fin, grâce à l'accumulation de tout ça, c'est une boîte de vitesses complète qui est constituée. Et nous, nous sommes le moteur de cet assemblage, et ce qui est achevé en fin de course est le fruit de l'énergie qui nous est soutirée. Pour faire accomplir ce travail, pas besoin de cris ni de menaces ni de coups de fouet, il suffit de faire circuler un chaîne. Rivés à elle, on est obligés d'obéir. Personne ne parle en travaillant, on n'en a pas le temps, et avec le vacarme qu'il y a dans l'atelier on ne pourrait pas s'entendre.

À 6 heures et demie, voilà Kudô qui rentre. Il dit qu'il a changé de travail. Il fabrique des pièces avec une machine différente de celle d'hier. Il y a cinq ou six opérations à effectuer et il faut porter des lunettes de sécurité, dit-il en me les montrant : «C'est facile, facile...» Il va prendre son bain en chantonnant. Il dit qu'il a décidé d'acheter un poste en couleurs. Au prochain jour de paye il versera 25 000 yens, au suivant 25 000 et 50 000 yens quand il touchera son bonus. Il ne s'agit pas du salaire de ce mois-ci, mais du 20 du mois prochain. Je lui explique que sur un salaire de 40 000 yens au plus, il va donc verser une part de treize à quatorze jours de travail :

«Si tu achètes cette télé, après, avec quoi vas-tu manger ?

--- Ah ! eh bien ! alors, je ne verserai que 1 000 ou 2 000 yens, dit-il sur un ton léger. Il faut aussi que je m'achète un kotatsu ⁸ ; la prise se trouve ici, donc je mettrai le kotatsu là et la télé ici !» Il se voit déjà devenu ouvrier titulaire. Jusqu'au milieu de la nuit on entend les voitures tourner dans la cour : c'est pénible !

Mercredi 20 septembre. --- jour de paye.

En rentrant du boulot, j'en veux au foyer avec ses quatre étages : je monte les marches comme en rampant, j'ouvre la porte de la chambre et, complètement crevé, je me laisse tomber par terre. J'ai les reins brisés et les articulations qui craquent. Depuis le printemps je m'étais préparé en faisant du footing, mais pour ce genre de travail ça ne m'aura pas servi à grand-chose. Depuis le départ à 5 heures du matin, jusqu'au retour à 16 heures passées (car j'ai fait une heure supplémentaire) ça fait onze heures de temps. Sur ces onze heures, quarante-cinq minutes de repos, neuf heures de travail et une heure et demie à pied, aller et retour : ça fait donc plus de dix heures d'activité où il faut remuer bras et jambes. D'autre part la chaîne de transfert, qui doit être ancienne, est placée assez bas au sol et ça me fait mal aux reins ; les coudes aussi me font mal, c'est sûrement à cause du marteau avec lequel j'ai frappé toute la journée pour faire entrer les pièces dans la boîte. D'ailleurs, en y regardant bien, j'ai les muscles du bras droit complètement contractés. Malgré ça je n'arrive à faire qu'une boîte de vitesses sur deux. Ça veut dire que pour devenir un ouvrier à

part entière il me faudra au moins doubler ma vitesse. Si je n'y arrive pas, je ne pourrai pas parler à égalité avec les copains du foyer et je ne réussirai pas non plus à trouver le temps de regarder un peu autour de moi.

Hier soir, alors que j'avais réussi à m'endormir tôt, la radio M.F. de la pièce voisine m'avait réveillé. Et ensuite jusqu'à 10 heures passées ce furent les ta-ta-ti-ta-ta d'une communication en morse : pas moyen de dormir ! Aujourd'hui, je manquais donc de sommeil et c'était aussi le troisième jour, ce qui fait qu'à partir du petit déjeuner j'étais déjà crevé.

C'était jour de paye. Mais pour nous, ouvriers saisonniers, nous ne serons payés qu'à partir du 20 du mois prochain. Qu'une entreprise aussi importante que Toyota conserve ainsi pendant vingt jours la paye des ouvriers, ça me surprenait. 41 000 ouvriers, qui reçoivent en moyenne --- y compris les primes --- 90 000 yens de salaire, ça fait la somme rondelette de 3 milliards 700 millions de yens, que l'entreprise peut utiliser à son gré pendant vingt jours.

Le soir, Kudô arrive et me raconte sa journée.

«Ils ont tous reçu leur salaire et sont en train d'acheter des grandes poupées en peluche !
--- C'est pas vrai ! C'est pas des filles ? Il n'y a que des hommes.
--- Justement, alors, le soir ils s'endorment avec, c'est sûr.»

Je vais voir devant le foyer et effectivement sur le bord de la route on est en train de vendre d'énormes ours en peluche, empilés à même le trottoir. Je me demande même si j'arriverais à en faire entrer un dans une voiture.

Hebdomadaire *Toyota* du 18 septembre : assemblée inaugurale du nouveau syndicat Toyota.

«Un nouveau bond en avant, grâce à une nouvelle organisation ! C'est avec ce slogan que s'ouvrait, les 11 et 12 septembre, à la bourse du travail de Nagoya, la première assemblée ordinaire ou assemblée d'inauguration du nouveau syndicat Toyota (Syndicat général confédéré Toyota). À cette assemblée, de nouveaux camarades s'ajoutaient donc à ceux qui avaient travaillé avec ardeur au Syndicat national de l'automobile qui fut dissous le 4 septembre dernier : une organisation groupant 100 000 travailleurs et 74 syndicats voyait donc le jour, et il était décidé de commencer une action nouvelle ayant pour but la construction d'une société épanouissante pour l'homme. Devant la détérioration de l'environnement qui atteint actuellement l'industrie automobile, la création de la Confédération générale de l'industrie automobile japonaise, prévue pour les 2 et 3 octobre ainsi que la constitution du nouveau syndicat Toyota, prennent une signification très importante.»

La moitié de la seconde page était consacrée à la publicité pour le député Watanabé. «Faire un politique qui récompense les hommes honnêtes et cela dès maintenant, dans un monde qui peut fournir une raison de vivre», tel était le slogan établi par le comité de patronage du député !

«La descente aux enfers !»

Jeudi 21 septembre. --- Chaque jour le temps est au beau ; ça m'arrange bien, car s'il pleuvait je ne sais pas si j'y arriverais. Le matin, lever à 5 heures, départ à 5 h 5. À 5 h 30, j'arrive au réfectoire central devant la porte ouest de l'usine. Les employés de la cantine transportent un grand récipient plein de riz qui vient d'être cuit. J'attends deux ou trois minutes et c'est l'ouverture : on est deux ou trois clients. Comme d'habitude, je prends un plateau, des baguettes, je dépose mon ticket (75 yens) dans une boîte et c'est la chaîne qui recommence. Quelques cubes de «tôfu» dans la soupe aux haricots, quatre ou cinq bouts d'algues coupées menu dans un sachet en cellophane, une quinzaine de haricots et deux ou trois rondelles de navet fermenté. Environ

une dizaine d'ouvriers sont arrivés. Tous commencent à manger en silence. Ils viennent d'autres ateliers que le mien. Un gars du même groupe que moi, un jeune portant une chemise rouge, arrive en chancelant bien après moi, mange à toute vitesse et ressort avant moi.

Je montre mon laissez-passer au gardien qui se trouve près de la porte et en vitesse j'essaie de le suivre. Dans l'atelier il commence à faire un peu plus clair, mais ça ne suffit pas, je l'ai déjà perdu de vue. C'est terrible comme les gars marchent vite ici. Et moi qui pensais que j'étais rapide pour manger et pour marcher, en fait je ne suis pas de taille ! Notre vestiaire est un bâtiment à un étage, style baraque de chantier avec un toit recouvert de plastique et accolé à l'armature de l'usine. Je pousse ma carte dans la pointeuse située à l'entrée : il est 5 h 50. Au premier étage la plupart des copains finissent de se changer devant leurs casiers individuels et s'assoient sur un banc pour fumer une cigarette. Pour moi, qui arrive à l'usine déjà en bleu de travail, je n'ai plus qu'à changer de chaussures et à mettre ma casquette. Je pousse la lourde porte de fer et j'entre dans l'atelier. Elle ressemble à la porte d'entrée dans l'ascenseur d'une mine. C'est comme si on passait d'une vie normale à une vie anormale, une sorte de descente en enfer ; j'y pense à chaque fois. L'enfer, pas tout à fait, car le chef d'équipe, qui est arrivé à la chaîne depuis 30 minutes déjà, a allumé les lampes et a achevé les préparatifs. 6 heures : l'heure de la contrainte, on met le moteur en marche et la chaîne commence à tourner. À partir de maintenant et jusqu'à 11 heures, l'heure de la pause pour le déjeuner, commencent les cinq heures de travail où il n'est pas question de se reposer.

La relève a lieu à 14 heures 15. Je discute un peu avec Izumita, mon remplaçant. C'est un gars de vingt ans environ, qui dans ses gestes a un sens aigu de la vitesse, mais qui reste très calme. Actuellement la vitesse de la chaîne de transfert est la suivante : pour un intervalle d'un mètre cinquante, toutes les une minute vingt secondes une boîte de vitesses arrive. Jusqu'à la fin du mois dernier, c'était toutes les cinquante secondes. Une boîte de vitesses toutes les cinquante secondes, à quinze ouvriers, ça fait soixante-dix boîtes à l'heure. Actuellement, une boîte toutes les une minute vingt secondes à huit ouvriers, ça fait quarante-six boîtes à l'heure. Il me dit que bien que le nombre d'ouvriers ait été réduit et que la part de chacun ait augmenté, ça va mieux maintenant. Avant, la part de travail était peu importante et son contenu assez restreint, mais comme c'était plus simple la vitesse était plus grande : le procédé actuel est beaucoup plus facile, me dit-il. Jusqu'à présent c'était le travail à un poste : de 8 heures à 19 heures environ, mais parfois la chaîne tournait jusqu'à 21 h 30 et pour certains c'était jusqu'à 23 heures passées ! Évidemment, pour tous c'était au-dessus de leurs forces ; le mécontentement augmenta, certains quittèrent le boulot et alors on divisa l'équipe en deux groupes, l'un travaillant le matin de 6 heures à 14 h 15 et l'autre le soir de 14 h 15 à 23 heures ; une production journalière de 715 boîtes de vitesses étant ainsi assurée.

Vendredi 22 septembre. --- À partir d'aujourd'hui, il me faut travailler tout seul. Le gars qui était avant moi et qui m'apprenait le métier travaillera désormais dans le même atelier, mais de l'autre côté ; selon les différents modèles de voitures, il doit faire circuler les pièces suivant les indications d'une bande magnétique venant de la chambre de contrôle. Bien sûr, c'est pas parce que je suis seul que j'y arriverai mieux. Dès que j'attrape du retard et que je suis poussé vers mon voisin, j'allume la lampe. Voyant la lampe jaune allumée, le chef accourt. Grâce à lui, je reviens à la position précédente, et le chef d'équipe s'en va ailleurs. Peu de temps après, de nouveau me voilà emporté... J'allume la lampe. Ça devient un vrai refrain : dès que la lampe s'allume, le chef arrive, tel une voiture de patrouille ! C'est que finalement, en cinq jours de temps, on m'a confié un travail d'habitué. Il faut deux ou trois jours, m'avait-on dit...

Je ressens une fatigue terrible. Je connaissais l'expression «travail intense», mais qu'il existât un travail comme celui-là au point de ne pas avoir une seconde de libre, jusqu'à présent je ne le savais pas. Grâce à cela, depuis que je suis arrivé ici, je fume infiniment moins de cigarettes :

une cigarette avant le travail, une à la pause de midi, une après manger, une avant de recommencer le travail et une à la fin du boulot. Voilà les cinq cigarettes que je fume à l'atelier. Pendant le travail il n'en est pas question. Au foyer, je ne fais que dormir.

Je pense pourtant que le travail ça serait, de temps en temps, faire une pause, travailler doucement, puis plus vite, et pouvoir dire une petite plaisanterie tout en fumant une cigarette, mais ici, qu'est-ce qui se passe ? Tout est calculé pour que de toutes ses forces et à pleine vitesse on puisse juste y arriver, et encore, moi j'y arrive pas ! Bâcler le travail n'avancerait à rien. Même si je faisais cela pendant dix ans, j'ai l'impression que je n'aurais pas une minute pour respirer. De toute façon, pendant sept heures et demie quand on est du matin et (sans heures supplémentaires) pendant huit heures quand on est du soir, il faut être là, le souffle coupé, à se démener devant la chaîne.

Avant moi se trouve Fukuyama, un gars de quarante ans passés, qui vient de la préfecture de Kumamoto. Il est arrivé il y a cinq ans comme ouvrier saisonnier, mais il est devenu titulaire. Il est normalement soudeur à l'atelier des châssis, mais on l'a envoyé en renfort à notre atelier. Ça fait trois mois maintenant qu'il fait ce travail, mais de temps en temps, lui aussi, il est emporté vers moi. On a beau travailler de toutes ses forces, qu'une pièce soit difficile à mettre en place et on prend un retard impossible à rattraper.

En se rendant à la queue leu leu au réfectoire il me dit : «C'est que la calculatrice a programmé la vitesse en fonction des ouvriers les plus anciens : ça dépasse les limites humaines !» Un nouveau saisonnier est arrivé : deux traits verts sur sa casquette neuve (ce système des casquettes, c'est pratique pour reconnaître les différentes classes !) Il a vingt-et-un ou vingt-deux ans : on l'a mis dans l'équipe du soir.

Bien qu'il soit plus de 7 heures, Kudô n'arrive toujours pas (il était parti ce matin à 7 heures afin de pouvoir faire une heure supplémentaire le matin de bonne heure). Il arrive vers 8 heures, ayant fait dans la journée trois heures supplémentaires. Malgré ça il me regarde en disant : «J'ai fait 530 pièces aujourd'hui !» Il dit ça avec un petit air de fierté et il ajoute : «Si je me fais titulariser, je m'achèterai une moto pour faire l'aller-retour. C'est fatigant de marcher à pied !»

Samedi 23 septembre. --- Aujourd'hui, plusieurs fois emporté par le courant, j'ai semé le chaos. La chaîne s'est arrêtée six ou sept fois. C'est impossible que je puisse déjà y arriver tout seul. Il y a une délégation chinoise qui vient visiter l'usine. Comme ils devaient visiter notre atelier, on nous a fait faire deux heures supplémentaires, mais finalement ils ne sont pas venus.

Enfin, une semaine de passée, ç'aura été dur ! J'ai comme l'impression que mon bras droit est tout enflé. J'ai mal au coude, à la paume de la main et au bout du pouce. J'ai une ampoule au petit doigt. C'est sûrement à cause du marteau d'un kilo qu'il faut manier pour fixer les pièces dans la boîte. J'ai aussi une ampoule au pouce et à l'index droits : c'est à cause des pièces qu'il faut saisir. En plus j'ai mal dans le dos et aux reins et j'ai des douleurs dans les côtes. Je me suis mis des pansements hypodermiques. Le matin au lever, quand je plie les poignets, ça craque. Quand je pars au travail, je me masse la main droite en me demandant si je vais tenir le coup avec une main pareille. Mais finalement, quand la chaîne commence à démarrer et que les boîtes de vitesses arrivent, j'empoigne le marteau et je frappe ; ensuite, pris par le boulot, j'oublie la douleur.

Je reçois la prime de transport, le remboursement de mon voyage. Je ne m'y attendais pas. Quand je suis entré chez Toyota on m'avait expliqué que ce serait payé le 20 octobre, jour de paye. Serait-ce que sans cela il leur devenait difficile de recruter des nouveaux ? Au dos de l'enveloppe qui contenait l'argent était écrit en caractères d'imprimerie «Coopérative ouvrière Toyota» :

bizarre ! Pourquoi la prime de transport payée par la Société anonyme Toyota était-elle contenue dans une enveloppe de la coopérative qui normalement n'a aucun rapport avec le capital de la firme ?

La semaine prochaine, je suis du soir. Je voudrais bien pouvoir me débrouiller tout seul. De toute façon, il me faut durer encore six mois.

Dimanche 24 septembre. --- Le journal du matin raconte le mariage entre le reporter Kuroki et l'actrice Matsuwara : j'ai l'impression d'un événement d'un autres monde ! Depuis hier 9 heures jusqu'à ce matin 9 heures j'ai dormi, mais mes douleurs n'ont pas disparu pour autant. Kudô, lui, part travailler à 8 heures pour une demi-journée. Il me qui quitte en disant : «Du matin quand il fait encore noir jusqu'au soir quand il fait déjà noir, toute la journée c'est l'usine : c'est un boulot qu'on ne peut pas faire quand on est marié !» Il me disait que quelqu'un avait écrit dans les w.-c. de son atelier : »Ça fait vingt ans que je travaille ici, et je n'ai pas encore pu m'acheter une voiture !» Ça c'est vrai, mais la plupart des jeunes qui s'achètent leur voiture par mensualités c'est aussi la réalité.

Se lever, aller au boulot, travailler, prendre un bain, manger et dormir : voilà notre vie.

À propos de cette vie, voilà ce qu'écrit un certain Kusayanagi dans un livre intitulé *Toyota : son royaume* : «Le repas est préparé en un instant grâce à des marmites ultramodernes qui cuisent le riz sous vide. Après avoir mangé, l'ouvrier va à l'usine et le travail terminé il regagne les installations sociales, sanitaires et de loisirs qui ont coûté à l'entreprise 60 milliards de yens... Toyota n'est-il pas en train de faire un homme nouveau, me suis-je demandé en rêvant, alors que je quittais cette grandiose campagne» ⁹.

Ce qui est écrit là est réel en un sens, mais comme il y a un tas de choses qui sont passées sous silence, ça ne ressemble aucunement à la vérité. Il nous jette de la poudre aux yeux ¹⁰ !

Voilà comment il faut écrire : «Parce que le repas est préparé en un instant dans des marmites ultramodernes, on nous sert un riz qui est simplement levé mais pas cuit, et c'est non seulement mauvais au goût mais indigeste. Après nous avoir fait manger ce truc, en vitesse il faut aller à l'usine, et quand enfin se terminent les longues heures de travail forcé, sans une minute ni même une seconde de repos, on regagne ce que le service de publicité Toyota appelle les installations sociales, sanitaires et de loisirs et qui ont coûté paraît-il 60 milliards, mais qu'il faut appeler notre camp de concentration. Car ici sont alignés les gardiens, tous anciens militaires, qui veillent avec soin sur notre vie privée...

Oui, Toyota est en train de détruire l'homme lui-même, et moi ce n'est pas en rêvant, mais avec effroi, que je travaille dans cette grandiose usine Toyota ! Ainsi, le titre de ce livre serait plutôt *Toyota : l'usine-bagne* ¹¹«.

En un autre endroit, Kusayanagi pousse le ridicule jusqu'à écrire ceci : «Les ouvriers font l'aller-retour du foyer à l'usine, vêtus de leurs bleus de travail et chaussés de guétas ¹². Le travail terminé, ils ne peuvent pas aller en ville dans cette tenue, ils rentrent donc au foyer et étudient ; et ce sont des livres qu'ils lisent !»

Mais en fait ? Ceux qui vont en bleus de travail du foyer à l'usine ce sont des types comme moi ou bien des saisonniers qui ont dépassé la quarantaine, mais la plupart des jeunes se croient obligés d'acheter un voiture qu'ils ont eux-mêmes fabriquée, en payant avec de longues mensualités, car il faut dire que consciemment l'entreprise n'a pas développé les moyens de transport collectifs nécessaires et d'autre part leur travail trop simplifié les ennuie. Le chemin

trop long pour être fait à pied est trop court pour être fait en voiture. S'engouffrant nerveusement dans la première place de parking laissée libre, ils se fatiguent encore plus et de retour au foyer ils sont tellement crevés que, loin de pouvoir lire, ils n'ont même plus la force de penser, elle leur a été volée, voilà la vérité !

Lundi 25 septembre. --- Une nuit blanche. Cette semaine, je suis du soir, du deuxième poste. Hier soir je me suis couché vers 9 heures, mais je n'ai pas pu dormir. Juste quand je m'assoupissais un peu, un rêve me réveillait : je prenais un rouage de la main gauche et un axe de la main droite, je mettais le rouage dans la boîte de vitesses et je faisais passer l'axe, puis je fixais le tout avec une clé demi-lune : j'avais dix secondes au plus pour terminer ça, mais rien à faire, l'axe ne voulait pas rentrer. J'étais donc emporté par la chaîne... c'était un vrai cauchemar. Alors que je croyais pouvoir enfin dormir, de nouveau l'axe ne voulait pas rentrer, j'étais emporté, je me réveillais. Cela s'est répété plusieurs fois. Serait-ce que mes nerfs en ont pris un coup aussi ? Avec tout ça, ai-je seulement dormi quatre heures ?

Je déjeune au réfectoire du foyer. J'écoutais deux jeunes qui mangeaient tout en discutant : «Il y a, paraît-il, une différence de 10 000 voitures par mois avec Nissan ¹³, mais la direction ordonne de continuer de produire de plus en plus, qu'on vende ou qu'on ne vende pas.» Cette histoire n'est pas encore arrivée jusqu'à l'atelier des boîtes de vitesses.

À l'atelier, je me laisse encore déborder. Le chef d'équipe, en volant à mon secours, me dit : «Tes mains ne sont vraiment pas encore habituées à la vitesse. Arrange-toi pour y arriver cette semaine.» Je suis crevé. Je fais une heure supplémentaire et quand je rentre il est 1 heure du matin. C'est dur ! Vers la fin, j'étais quasiment inconscient, mes mains continuant toutes seules de faire le travail.

Mardi 26 septembre. --- Kudô, qui est de nuit, rentre vers 9 heures : il s'est fait une blessure de deux centimètres à côté de l'oeil gauche. Pendant son travail, il s'est cogné la tête contre l'axe d'un ventilateur qui arrivait suspendu à une chaîne de transfert. Il ne semble pas s'être fait soigner. Il dit que le travail de nuit c'est facile, car il en a pris l'habitude quand il construisait ses autels. Il est même plutôt surpris d'avoir une heure de repos au milieu de la nuit. C'est sans doute qu'avant il travaillait la nuit sans aucun repos. Son salaire était de 30 000 yens. On lui enlevait 10 000 yens pour la nourriture et comme son père était mort et que son frère aîné ne soutenait pas suffisamment la famille, il envoyait 15 000 yens à la maison et il ne lui restait que 5 000 yens pour ses propres dépenses.

Il n'avait donc même pas de montre. Il ne lisait pas le journal, mais il était friand des prospectus glissés dans les journaux. Il me disait encore qu'il aimait beaucoup aller dans les grands magasins simplement pour regarder. Il en connaît tellement les différentes marchandises qu'il peut rivaliser avec les vendeurs, ajoutait-il. Moi ce serait plutôt le contraire, je n'y connais rien du tout. Cette curiosité envers les choses serait-elle un point commun aux jeunes de cette génération ?

À l'angle, à côté du bureau du foyer, deux voitures se sont rentrées dedans, deux voitures neuves : leur avant est bien endommagé. Hier aussi, à la sortie du foyer, j'ai vu deux voitures se heurter, mais c'était un accident très léger. Tous les conducteurs sont des jeunes. Dans la cour du foyer, sur les pistes étroites, il donnent de grand coups de frein, violemment. C'est pas étonnant que les accidents soient nombreux. C'est sûrement parce que leur travail est trop monotone.

Mercredi 27 septembre. --- Il est 1 heure du matin. J'ai fait une demi-heure supplémentaire. Pour le poste du soir il y a huit heures de travail réel. Pour y arriver, je me suis donné à fond ; alors quand il y a trente minutes en plus à faire, je suis complètement éreinté. En chemin j'ai bu deux

verres de saké dans un bar qui était encore ouvert.

Pour le travail, je n'y arrive pas encore complètement. Comment font-ils pour garder le silence tout en faisant un travail aussi pénible ? Le travail commence à 14 h 15, mais tous sont déjà là une demi-heure avant. Ils se changent en prenant leur temps et quinze minutes avant l'heure ils sont déjà auprès de la chaîne à préparer les pièces qui manquent ; cinq minutes avant la relève ils commencent déjà à travailler avec celui qu'ils vont remplacer.

À chaque fois que je rencontre Kudô, il me dit en poussant un soupir : «Ah, c'est long, c'est long !» Lui aussi il avoue qu'il a l'impression que deux ou trois mois sont déjà passés alors que ça ne fait pas deux semaines qu'on a quitté la maison. C'est sans doute parce que les heures de travail sont longues. Lui, il travaille de 8 heures du soir à 7 heures du matin avec une heure de repos seulement, mais pour le reste c'est comme moi, on le fait travailler sans une minute de répit.

Les ouvriers titulaires, qu'est-ce qu'il pensent donc de leur travail ? Qu'est-ce qu'ils pensent du syndicat ? Chaque jour ils reviennent en voiture, mais n'ont-ils pas l'occasion de boire un coup ensemble et de se parler ?

Jeudi 28 septembre. --- une tentative pour briser la monotonie.

Ce matin, en allant prendre mon bain, les sandales que je venais d'acheter avaient disparu. C'est une chose qui ne se produit même pas dans les bains publics. Au réfectoire on ne servait plus de repas. Ici la vie est une course incessante.

Dix minutes avant le début du travail, rassemblement. C'est pas normal de faire une réunion sur les questions de travail en dehors des heures de travail, mais personne ne dit rien. Comme ils arrivent trente minutes avant l'heure, ça leur est probablement égal. C'était au sujet de la sécurité... Quelques travailleurs se plaignent.

En effet, pour des raisons de productivité, l'usine de Kamigo (une usine Toyota voisine) devait envoyer dix personnes en aide, mais huit personnes seulement son venues. Actuellement, avec deux personnes en moins, pour ne pas arrêter la chaîne, on travaille de toutes nos forces, et ce qui manque à la production prévue est couvert par des heures supplémentaires.

Réaction : «On ne peut pas nous demander l'impossible, on n'est pas des boeufs, en tout cas pas d'heures supplémentaires, hein !» --- «Sécurité d'abord, y' disent, mais s'ils assuraient seulement le nombre prévu d'ouvriers, ça serait mieux !»... Ces remarques ont donc été faites, mais quand commence l'heure du travail, tous se mettent à bosser comme s'ils avaient oublié ce qu'ils viennent de dire.

Quand arrivent 10 heures, je me mets à tituber de fatigue. Mais c'est bizarre, les heures passent quand même et maintenant ça fait partie du passé.

En gros, nous assemblons deux sortes de boîtes de vitesses pour camionnettes, pour l'une j'arrive à en faire deux ou trois sur cinq, et pour l'autre j'y arrive presque tout seul. Takéda, mon voisin de gauche, qui est en aval de moi, voyant mes difficultés, vient de temps en temps m'aider pour compléter une opération. Il se dépêche de faire son propre travail, il arrive à gagner une minute et vient vers moi en disant : «Comment tu fais ça ? Allez, je vais t'aider, car mon boulot à moi, c'est très simple.» Alors qu'il est déjà accaparé par son travail qui le prend tout entier, il vient néanmoins m'aider quand je suis en retard. Vraiment je l'ai admiré. Mais enfin j'aimerais ne pas être en retard, je voudrais y arriver. Il m'est même arrivé de sentir une résistance à montrer mon

incapacité en appelant le chef à mon secours quand j'allume la lampe.

Cependant, à bien y réfléchir, j'ai l'impression que dans sa proposition pour m'aider il y a aussi un peu de curiosité qui y est mêlée. En fait, grâce à lui, c'est moi qui suis aidé et c'est lui que se tape du travail en plus, mais celui qui est «aidé» le plus, il n'y a pas de doute, c'est Toyota, car la production prévue est ainsi assurée sans arrêter la chaîne.

Le travail à la chaîne est simplifié à l'extrême et divisé en gestes très simples. On impose au travailleur un travail fixé, étroitement limité, à répéter toute la journée : les pièces sont préparées d'avance et la méthode d'assemblage lui est aussi fournie. Il n'a même pas le temps de regarder le contenu du travail de son voisin, pourtant situé à moins de trois mètres. Ainsi, puisqu'on lui donne un travail à faire sans la souffrance qui accompagne d'ordinaire ce corps-à-corps avec l'objet à construire, sans liberté de jugement, de décision ou de choix, sans possibilité d'amélioration ou de développement, sans création ni curiosité intellectuelle, sans joie et même sans sueur, alors ne serait-il pas intéressant pour lui de connaître le travail du voisin qui est différent du sien, même si ce travail est lui-même simplifié, et de l'assimiler : ne pourrait-on voir là un essai pour rompre la monotonie ?

De toute façon, tous ici travaillent bien et beaucoup. Dans les ateliers normaux, il y a toujours des types qui travaillent bien et d'autres qui travaillent moins bien, mais ici, à la chaîne, on nous fait tous travailler uniformément aux conditions maxima. Fukuyama, mon voisin de droite, ou bien Takéda (dix-neuf ans), mon voisin de gauche, dès qu'ils reviennent du réfectoire (le dîner a lieu de 18 h à 18 h 45) et bien que l'heure de la pause ne soit pas encore terminée, se tiennent déjà près de la chaîne, préparant les pièces. Et moi aussi c'est pareil, autrement je n'y arriverais pas.

Ce travail est dur. Est-ce que je vais réussir à durer jusqu'à février de l'année prochaine, le temps que je me suis fixé ? En travaillant j'y pense beaucoup.

Autrefois je chantais souvent cette chanson :

*«Dur, très dur est le travail,
mais notre sueur, porteuse d'avenir
fera naître une société radieuse...»*

En plein travail, quand je me rappelle ces paroles, l'optimisme de cette chanson m'écoeure. Si le travail est dur, c'est là qu'est le problème. Si on n'essaie pas d'alléger la pénibilité du travail, comment une société radieuse pourrait-elle naître ?

Je pense encore aux huit heures de travail légal : ça aussi c'est un problème, me semble-t-il. Le travail à la chaîne, avec la densité de travail qu'il comporte, utilise à plein les huit heures qui sont permises par la loi. Par rapport à l'époque où on a fixé le système des huit heures, le contenu du travail s'est multiplié et la seule solution maintenant serait de réduire les heures de travail. C'est étrange que la loi reste silencieuse sur un temps de travail qui ne permet même pas de fumer une cigarette ou de se reposer. Dans le cas d'un travail à la chaîne, je trouverais normal qu'on limite le travail à six heures au plus, avec une pause toutes les deux heures.

Au retour, il pleut. Ça m'embêtait de rentrer à pied sans parapluie et c'est alors que Takéda a demandé à un copain qui habite près du foyer de nous monter dans sa voiture. C'est un brave gars, ce Takéda !

J'ai mal dans le dos. À force de saisir le marteau, mon index droit refuse de plier.

Vendredi 29 septembre. --- 4,2 milliards de yens d'augmentation de capital.

Ce matin, Kudô, l'air fatigué, se plaint, sitôt rentré, de ce que son travail a encore changé. Jusqu'au repas d'hier soir il faisait le même travail que la veille, mais après on lui a confié un nouveau travail. Lui qui pourtant est toujours de bonne humeur se met à dire, abattu : «C'est le septième, pourquoi, mais pourquoi donc ?» Le travail qu'on lui fait faire maintenant est un travail où un ouvrier est mort il y a trois ans et un autre l'an dernier, un ouvrier saisonnier ; il s'agit d'examiner la rotation des arbres de transmission qui viennent d'être montés : il faut faire tourner à 70 km/h des arbres qui pèsent plusieurs dizaines de kilos et qui, à cause de la vitesse, peuvent sauter à la figure de l'ouvrier qui se trouve devant (ce fut la raison des deux accidents mortels, lui a-t-on dit).

«Je serai peut-être le troisième, mais je m'en fous, je peux toujours m'acheter un autel pas cher», dit-il en plaisantant à moitié. Puis il refuse d'aller travailler cette nuit.

Au travail, dès la première heure, mon dos me fait mal. C'est la fatigue d'une semaine qui s'est accumulée. Le chef d'équipe nous dit : «Aujourd'hui on en fait 330 et ce sera bon ; donc, jusqu'à 10 h 30 boulot, et après réunion.» On est tout heureux. En fait, la chaîne ne s'arrête seulement qu'à 10 h45, quinze minutes après l'heure prévue, mais il n'y a pas d'heures supplémentaires, on peut être content.

À la réunion, il s'agissait encore de la sécurité. Sugimoto, un jeune de vingt-deux vingt-trois ans, vêtu d'une combinaison blanche de mécano, prend la parole : «Debout dix heures par jour, c'est déjà pénible, mais avec le travail qu'on nous impose, c'est pas étonnant qu'on se blesse !» Fatigués, assis sur un banc, tous ont un visage approbateur. Il y a même un gars qui chahute le chef en disant : «Prends bien note de ce qu'on vient de dire !» pour tout il semble bien évident que ça ne sera jamais transmis en haut lieu, et cela quoi qu'on dise.

Aujourd'hui aussi, le même gars qu'hier, Yoshizaki, vingt-sept ans, originaire de Kagoshima, me prend dans sa voiture. Vraiment, j'ai de la veine. Il a de grands yeux, les sourcils épais et parle peu. Ça fait sept ans qu'il est chez Toyota, après avoir quitté les forces de défense. Depuis avril, venant de l'usine de Miyoshi, on l'a envoyé dans notre atelier, à cause d'un système de rotation.

Samedi 30 septembre. --- Pour ceux qui sont du soir, c'est repos aujourd'hui. Moi j'en profite pour dormir. En première page du journal *Toyota* du 29 septembre, le gros titre est celui-ci : «Une amitié qui va en grandissant.» Il s'agit de la visite chez Toyota d'un groupe d'observateurs chinois. «... Le 25 à l'heure du repas, les employés de notre entreprise ont pu admirer à loisir la visite en Chine du premier ministre Tnataka, retransmise par satellite. À l'aéroport de Pékin, dès que les deux premiers ministres Chou En Laï et Tanaka ont échangé la poignée de main historique, les applaudissements ont retenti.»

En deuxième page, un article sur une commande de 2 100 camions passée par la Chine, soit une somme de 2,1 milliards de yens. Dans le journal local *Chûnichi*, il y a un article sur le projet de voyage en Chine du patron de Toyota.

Dans le journal *Toyota*, cette fois, il y a un article sur la production du mois d'août des différentes firmes de construction automobile du Japon. D'après cet article, Toyota aurait produit 132 535 véhicules, Nissan : 127 122, soit une différence de 5 400 véhicules environ.

«Pour permettre un train de mesures contre la pollution et pour une meilleure sécurité, le capital de la firme passe à 46,4 milliards de yens.» L'augmentation de capital se monte à 4,2 milliards de yens, mais au tarif actuel des émissions le capital qui pourrait être obtenu dépasse les 20 milliards. D'après le titre, il s'agit là d'une augmentation de capital pour lutter contre la pollution

et développer la sécurité, mais à lire attentivement l'article du journal on s'aperçoit qu'il est surtout question d'investissements à l'étranger et de nouveaux équipements, et l'article conclut : «On peut espérer que, grâce à cette augmentation de capital, nous serons en bien meilleure position pour construire les «bien-aimées voitures Toyota» (le slogan actuel de la firme).»

1 Littéralement : «Le foyer du coeur sacré à la mode japonaise».

2 «Forces d'Autodéfense» : l'armée japonaise actuelle est appelée ainsi afin de respecter la lettre de la constitution imposée par les U.S.A. à la fin de la guerre 1939-1945, qui interdit au Japon de posséder une armée.

Elle est composée actuellement de 256 000 hommes qui se répartissent de la manière suivante : 180 000 dans l'armée de terre, 36 000 dans la marine et 40 000 dans l'aviation. Les crédits du 4^e plan militaire en vigueur depuis 1972 pour quatre années sont importants : 5 200 milliards de yens, soit une augmentation de 240 % par rapport à la période qui va de 1960 à 1970. On estime que le Japon est à l'heure actuelle la septième puissance militaire mondiale.

Il faut également rappeler que les Américains sont encore présents sur le sol japonais en 156 endroits différents : ils représentent une force de 56 000 hommes, répartis dans neuf casernes, onze aérodromes, dix ports de guerre, dix-neuf terrains d'entraînement, dix poudreries et entrepôts de munitions, *etc.* Aussi l'influence américaine est-elle partout présente aussi bien dans la manière de vivre que dans le vocabulaire, et bien sûr dans la politique.

(Toutes les notes sont du traducteur.)

3 En 1975 : 1 F = 60 yens, ou 100 yens = 1,66 F.

4 Le tatami est une natte de paille finement tressée qui mesure 1,80 m de long et 0,90 m de large (soit 1,62 m²). C'est un matériau traditionnel toujours utilisé, remarquablement étudié pour le climat japonais : il absorbe très bien l'humidité. Les deux pièces font donc 7,5 et 10 m². Les maisons japonaises sont toutes petites. Quand arrive le soir, on étend un fin matelas sur les tatamis et on couche à même le sol. Dans la journée, on range la literie dans un placard et la place est libre pour circuler.

5 Salle de jeux : chacun a devant soi une machine où il introduit les billes qu'il a achetées au départ. Avec un coup de pouce, il fait sauter la bielle à l'intérieur de la machine. La bille redescend par un système de labyrinthes et, quand la chance est là, elle déclenche en touchant le bon bouton l'arrivée de plusieurs nouvelles billes. À la fin, on compte ses billes et on peut obtenir des cadeaux en nature. C'est un jeu très solitaire ; il est répandu dans tout le Japon et reste très fréquenté. Il y a des hommes qui y passent leur journée.

6 Soit 500 NF (1 NF = 60 yens)

7 Autel : il s'agit, pour les bouddhistes, d'un petit autel qu'on place dans la maison et devant lequel on prie pour les morts.

8 Kotatsu : une petite table basse recouverte d'une couverture, avec une lampe à infrarouge vissée dessous : on étend les pieds sous la table (quand on a chaud aux pieds, le reste est supportable.)

9 Toyota a été construit en pleine campagne, dans les pauvres rizières, pas très loin de Nagoya. Cette campagne serait donc devenue grandiose grâce à l'installation de Toyota !

10 Littéralement : «Il fait fleurir des arbres morts», proverbe japonais.

11 Le titre de la version originale japonaise est le suivant : *L'Usine automobile du désespoir*

12 Guéta : espèce de sandale en bois que les Japonais portent pour aller au bain ou pour se promener le soir.

13 Nissan est le deuxième constructeur de voitures du Japon, après Toyota, le quatrième du monde.

Chapitre 2:

Ce qui rend possibles les records (Octobre 1972)

Dimanche 1^{er} octobre. --- Un travail standardisé.

Le soir, au réfectoire, je fais connaissance avec Yamamoto, un gars qui vient de Kurumé, Nord-Kyushu. On parle de choses et d'autres en fumant une cigarette. Sorti d'une école de commerce, il a délaissé tout emploi stable dans cette branche. Depuis trois ans il fait l'ouvrier saisonnier. Auparavant, il pensait entrer à l'université. Mais à la mort de son père, pour se faire une grosse somme d'argent rapidement, il a jugé plus efficace de travailler comme ouvrier saisonnier que d'avoir un poste stable quelque part ; puis il a abandonné l'idée de poursuivre ses études. Il souriait, me montrant ses dents blanches ; son parler est très poli, c'est un jeune bien éduqué.

Jusqu'à présent il a travaillé chez Toyota à l'assemblage des voitures «Célica» et à l'atelier de mécanique de Kamigo, mais aussi dans les forges de Nissan à Yokohama, à l'assemblage des pelleuses mécaniques chez Kubota à Osaka et il est maintenant à l'usine principale Toyota à l'atelier d'usinage des blocs-moteurs. «Mes mains sont toutes jaunies et j'ai beau frotter avec une brosse, rien à faire pour enlever ça. J'en ai marre !» dit-il en grimaçant. Il paraît que la poussière dégagée par l'usinage de la fonte salit tout, tout de suite : la chemise, le pantalon, la tête et tout. Il compte bien supporter ça jusqu'au prochain jour de paye. Son contrat va jusqu'à la fin de l'année, mais, une fois touchée sa paye, il verra s'il continuera ou pas. S'il arrive à épargner et à aller jusqu'au bout du contrat, il pense retourner dans sa campagne et passer son permis de conduire. Ensuite, pense-t-il, ce sera une nouvelle vie, avec une chemise blanche et la cravate !

Ça fait donc deux semaines que je travaille, mais quand je reviens au foyer je ne fais que dormir ; j'ai décidé de ne pas penser aux questions du travail. Comme je suis crevé, je n'en ai plus la force et, quand je me mets à le faire, je ressens une fatigue encore plus intense...

Voyant que la lampe de secours s'est allumée, le chef d'équipe accourt et me dit, d'un air ahuri : «T'as pas encore appris, regarde bien !» Se tournant vers moi, il me montre alors ostensiblement comment faire et, soulignant l'endroit précis où il faut s'appliquer, il accompagne son geste d'un «voilà, c'est ça» sans réplique.

La façon de faire, je l'ai déjà apprise et je pensais seulement que je n'arrivais pas à suivre la vitesse, mais quand il m'a dit : «t'as pas encore appris», ça m'a fait un choc. Ce verbe apprendre finalement, délaissant toute logique, ne peut vouloir dire que s'habituer, s'accorder à la vitesse de la chaîne.

Cependant, depuis les origines, la façon de travailler appartient au travailleur, la façon de faire importe peu, ou plutôt elle devrait être laissée à l'initiative de chacun, et varier suivant les individus. Mais, actuellement, pour que le travail soit le plus rapide possible, il n'y a qu'une seule méthode, c'est la standardisation : si on n'applique pas l'ordre des opérations tel qu'il est enseigné, on n'y arrive pas. Autrement dit, tous les mouvements sont à faire machinalement, et il faut s'y habituer. On nous y habitue et on fait en sorte qu'on y arrive. C'est là une contrainte absurde, une espèce de par-cœur machinal imposé au corps. Il y a deux ou trois gars qui m'ont dit : «On est tellement habitué qu'on pourrait y arriver en dormant.» C'est ça, faire marcher son corps inconsciemment, devenir soi-même une machine.

Quand on parle de rationalisation, ça fait penser tout de suite à quelque chose de très raisonnable, théorique, mais ce qui est rationalisé, c'est seulement ce qui permet la plus grande plus-value possible ; pour l'ouvrier, ce n'est qu'une contrainte antirationnelle. Ce système de travail, entièrement décidé d'une manière unilatérale, est contrôlé ensuite, sans tenir compte des conséquences, par la vitesse de la chaîne. Pour produire davantage il suffit d'augmenter la vitesse ou bien les heures de travail. Voilà ce qui se passe pour nous actuellement.

Contenu de mon travail pour les modèles KM et PH :

1. Dans une des boîtes alignées devant la chaîne (chaque boîte contient des pièces identiques), je prends deux goupilles avec la main gauche, je les introduis par le trou supérieur dans la boîte de vitesses et je les fais rentrer avec le marteau que je tiens dans la main droite.
 2. Avec la main droite je prends un pignon placé dans une caisse en fer blanc qui est transportée par la chaîne, je le fais passer par le trou du milieu, je presse de l'autre côté avec la main gauche et je le force à rentrer avec le marteau (quelquefois, ça ne veut pas rentrer !).
 3. Avec la main gauche je place une rondelle à l'extrémité du pignon que je viens de mettre en place.
 4. Je retourne la boîte de vitesses.
 5. Avec la main gauche je prends un engrenage dans une boîte et je le maintiens dans la boîte de vitesses ; avec la main droite je sors un axe d'une autre boîte et je l'insère par une fenêtre située de l'autre côté, je fait passer l'axe dans le trou, ensuite, toujours avec la main droite, je prends dans une boîte une petite goupille en demi-lune (c'est très dur à saisir avec les gants) que j'insère dans une rainure située sur l'axe et qui sert à fixer le tout dans la boîte (là aussi, quelquefois ça ne va pas tout seul).
 6. Je prends des deux mains un pignon tout préparé que la chaîne amène debout dans une boîte, je le mets à l'horizontale, je le fais entrer dans la boîte de vitesses, puis, faisant coïncider son extrémité avec l'axe que je viens de fixer en 5 pour que les deux puissent tourner librement, je les emboîte l'un dans l'autre en les faisant mordre dans les rainures.
 7. J'étends la main gauche pour prendre une «fourchette» dans une boîte placée de l'autre côté de la chaîne ; avec la main droite je prends un engrenage dans une autre boîte, je les assemble, puis je fixe le tout en deux endroits grâce à deux attaches que je saisis avec la main droite (difficile avec les gants).
 8. Avec la main gauche je prends un écrou dans une boîte et je le visse au sommet de la boîte de vitesses ; je prends dans une autre boîte un joint de caoutchouc que j'insère dans un trou prévu à cet effet et, tenant un burin de la main gauche, je fais rentrer le joint au marteau (si le joint rentre de travers, l'huile de la boîte va fuir).
 9. Avec la main droite, je prends un joint en papier dans un paquet qui pend du plafond juste devant mes yeux, je le trempe dans de la colle contenant du diluant et je l'applique sur le bord de l'écrou.
 10. Je me retourne vers le tapis roulant, j'y place une cale et je reprends le marteau pour recommencer au 1. Durant ce temps j'ai donc placé environ quinze pièces.
- La plupart de ces boîtes de vitesses sont transportées dans une autre usine, filiale de Toyota, pour être assemblées sur le châssis des camionnettes. Plus des deux tiers des boîtes qu'on fabrique sont de cette sorte.

Pour les modèles RY et RK.

1. Je saisis de la main gauche dans une des boîtes alignées devant la chaîne un bras inverseur de vitesses, avec la main droite je fais glisser à son extrémité une tête en acier, et je suspens le bras à l'intérieur de la boîte de vitesses avec la main droite ; je prends un boulon et le fais passer à travers l'un des trous du bras, je saisis une rondelle et un écrou, et des deux mains

j'assemble écrou et boulon, puis, changeant de main, je fixe l'ensemble.

2. Je saisis, dans l'une des boîtes, des deux mains, trois boulons à la fois, munis de leurs rondelles (ça demande une certaine habitude), je fais passer les boulons deux par deux dans les trous d'un anneau de fixation qui a été placé par mon voisin, puis je saisis la clé électrique suspendue au-dessus de moi et je visse d'un seul coup les six boulons.

3. De la main droite je prends une «fourchette», je la glisse dans l'axe posé précédemment, et je la fixe grâce à un boulon et un écrou.

4. Je prends un engrenage de la main droite dans l'une des caisses, je le fais glisser sur un arbre déjà posé, je l'insère au milieu de la fourchette et je le fixe en l'appliquant sur un ressort.

5. De la main droite je tire vers moi une clé électrique suspendue au-dessus de ma tête pour sceller les boulons du bras que j'ai posés en 1 et je serre aussi les boulons de la fourchette.

6. De la main gauche je détache un joint en papier du paquet qui pend en-dessous de la chaîne et je le pose sur le bord de la boîte de vitesses ; je saisis alors de la main droite, de l'autre côté de la chaîne, un couvercle où sont déjà fixés un levier et une fourchette et il faut poser le couvercle en faisant glisser le levier et la fourchette entre deux engrenages (comme on ne voit plus les rouages à l'intérieur, il faut connaître le truc et avoir un bon coup de main pour faire cette opération ; quand on n'est pas habitué, les quatre-vingts secondes s'écoulent rien que pour cela).

7. En étendant les mains de l'autre côté de la chaîne, je saisis six boulons et je les enfile dans les trous du couvercle.

8. je tire à moi la clé électrique pendue au-dessus de ma tête et je bloque les six boulons ensemble.

Les pièces que j'ai assemblées pendant ce temps sont donc au nombre de vingt-trois en gros. Ce genre de boîtes de vitesses, transportées à la chaîne d'assemblage après avoir été reliées au moteur, sont fixées au châssis et sont prêtes à rouler. Elles sont difficiles à assembler et, s'il y en a dix qui se suivent, on n'arrive vraiment plus à souffler.

Lundi 2 octobre. --- Troisième semaine. De nouveau le lever à 5 heures recommence. La semaine dernière, pendant que j'étais du soir, le lever du soleil était de plus en plus tard. Je n'ai d'ailleurs pas pu voir ce matin les lueurs rougeâtres au sommet des montagnes.

Je n'y arrive pas encore tout seul et quand je suis débordé le chef d'équipe vient m'aider. Cependant mon corps s'est habitué et j'arrive même à avoir l'esprit dégagé. Sur le chemin du retour, en voyant le ciel tout bleu, j'ai goûté un fort sentiment de libération.

Mardi 3 octobre. --- Une heure de travail supplémentaire. Je suis rentré avec mon voisin de boulot Takéda, n gars de dix-neuf ans, originaire de la préfecture de Shizuoka. Sorti de l'école à quinze ans, il est entré comme apprenti chez Toyota. Pendant trois ans il travaillait à l'atelier et rentrait tous les soirs à l'école technique de l'usine. Quand il est sorti de cette école, il y a deux ans, il a été nommé à l'atelier d'entretien et de réparations des machines, comme il l'espérait. C'était un travail facile et agréable, car il pouvait y acquérir des connaissances sur toutes sortes de machines et il avait du temps libre quand il n'y avait pas de réparations. Mais pour lui, qui s'était mis à aimer la montagne, cet atelier ne l'intéressait plus, car le travail le dimanche y était fréquent. Il a donc voulu changer pour être sûr d'avoir son dimanche afin de faire de l'alpinisme, et c'est ainsi qu'au mois de mars on l'a envoyé à l'atelier des boîtes de vitesses.

Tout à coup, il me dit : «C'est un travail vraiment idiot.» J'ai sursauté. C'est sûr et certain, ce travail est idiot, mais que ce terme séditieux soit employé par un titulaire formé chez Toyota et qui, dit-on, a toutes les chances de devenir très vite chef d'équipe, c'était quand même surprenant. En plus, c'était un gars très discret que j'avais rarement vu causer avec quelqu'un. Nous allons tous les deux à la coopérative et nous flânonnons aux rayons des vêtements et des livres. À 4 heures, dès l'ouverture du réfectoire, il va prendre son repas et moi je me dirige vers l'arrêt d'autobus, en

face du Pachinko ; je m'assois sur le bord de la route et j'attends (il y a un bus toutes les heures !). Je suis fourbu. J'arrive au foyer, j'étends mon matelas pour m'allonger, j'ouvre le journal, mais je m'endors. Je me réveille une heure après et masse de mon mieux mes poignets et mes doigts endoloris. Ensuite je monte au réfectoire, j'y prends mon repas après avoir bu un jus de tomates et je me recouche. Vers 8 heures, je sors pour m'acheter une bière au distributeur et je retourne me coucher. Puis, à 5 heures, lever. Et ainsi de suite... Voilà le genre de vie que je mène quand je suis du matin. Le travail est certes machinal, mais la vie elle-même est aussi monotone que le travail.

Kudô, lui, travaille à partir d'aujourd'hui de 8 heures à 19 heures. Jusque-là il commençait à 7 heures, soit trois heures et demie supplémentaires, mais elles ont été ramenées à deux heures et demie. Son travail est toujours le même, toujours aussi dangereux. Comme il demandait à son chef de pouvoir changer, il s'est vu répondre : «Mais tu es temporaire ! (c'est ainsi que les titulaires appellent les ouvriers saisonniers : ça montre bien en effet notre condition temporaire). Tu es venu pour gagner de l'argent, non ? Alors tu n'as qu'à patienter, t'en as pas pour longtemps !»

Mercredi 4 octobre. --- La voiture, principale responsable de la pollution...

Il pleut : ça n'était pas arrivé depuis pas mal de temps. Kudô a reçu une lettre de sa mère. Chaque jour, il attendait cette lettre en disant : «Elle n'arrive toujours pas.» Il me l'a fait lire à moi aussi. C'était une bonne lettre, écrite avec des beaux caractères :

«Cher fils,

Je vois que tu vas bien. Je ne sais pas bien quel est ton travail, mais fais bien attention à ne pas te blesser et à ne pas tomber malade. Je suis heureuse que tu sois avec un compatriote, dans la même chambre.

La semaine dernière, je suis allée avec Yukiko couper l'herbe dans le champ des navets. Les herbes étaient hautes, mais les fanes des navets avaient bien poussé aussi. Pendant qu'on travaillait avec ardeur, l'oncle de Osanai est arrivé et nous a dit : «Si on laisse pousser l'herbe, les feuilles de navet poussent aussi, mais le navet, lui, ne grossit pas.» J'étais donc toute déçue. Mais j'ai pu remplir la moitié de mon panier avec des vieux gingembres du jardin.

Le 25 du mois dernier, la tante qui était partie travailler un mois dans le Hokkaïdô est revenue et a rapporté des souvenirs pour tout le monde. En ce moment, je tire des carottes et des salsifis du jardin pour mes repas. J'ai récolté aussi une trentaine de nambas bien mûrs et bien gros et j'ai vu avec surprise en allant chez le marchand de légumes qu'il les vendait 7 yens pièce ! On peut voir de-ci de-là les têtes toutes rougies des concombres au milieu des feuilles toutes fanées. Chaque jour j'en mange, soit au vinaigre, soit légèrement revenues sur la poêle. Quand j'ai fait réparer le poste de télé, je n'ai pas fait poser d'antenne et maintenant, quand je mets la chaîne locale «RAB», on entend mal le son, car il y a des interférences avec un autre poste. Vraiment il faut que j'en fasse poser une. Depuis quelques jours, il s'est mis à pleuvoir : un vrai temps d'automne, quoi !

On se faisait du souci pour les deux typhons «20 et 21» ¹, mais juste au bon moment ils se sont écartés de chez nous : on a été soulagés.

Vraiment, à Hirosaki, on est bien ! À bientôt, bon courage !

Ta maman.»

Article du journal *Chûnichi* ² : «La pollution de l'atmosphère : la voiture, principale responsable !» Le ministère de l'Environnement a fait connaître les résultats d'une enquête faite au mois de mars : d'après cette enquête, il se révèle que parmi les gaz qui polluent l'atmosphère 93 % de l'oxyde de carbone, 57 % des hydrocarbures et 37 % du peroxyde d'azote (Nox) viennent des automobiles. Cette enquête a été réalisée à l'occasion du projet d'introduction au Japon de la loi Muskie, qui vise à réduire de 80 % les pollutions actuelles.

C'est clair, la voiture est la principale responsable de la pollution. Et malgré cela, chaque jour, chaque minute, sans répit, les voitures continuent de sortir des usines et les automobilistes, la tête haute, roulant les mécaniques ³, peuvent prendre possession des villes !

Jeudi 5 octobre. --- «Du moment que je touche mon salaire...»

Après le travail, réunion dans l'atelier. Il était question d'un ordre venu du directeur de fabrication qui demandait qu'on mesure la force de serrage des six boulons. En somme, un nouveau travail, mais impossible à réaliser : on est déjà trop occupé avec ce qu'on a à faire. Et le chef d'équipe qui disait, trouvant là la bonne excuse : «C'est un ordre du directeur !» Il y a un gars qui a dit froidement :

«Oh ! alors, si c'est un ordre, on obéit. Mais la chaîne va s'arrêter, et si elle s'arrête, je m'en fous ! --- Tu as beau t'en foutre, mais les types du deuxième poste ça va leur retomber sur le dos en heures supplémentaires !»

Tous alors de s'exclamer : «Travailler jusqu'à 2 ou 3 heures du matin, mais qu'est-ce qu'on va devenir, nous les travailleurs, pour qui on nous prend ?» (Ici, on dit toujours travailleurs, on n'emploie pas le mot ouvrier ⁴.)

C'est alors que le chef d'atelier, avec sa drôle de casquette blanche, de son bureau qui le séparait de notre banc, a déclaré en signe de compromis : «En mesurant à un seul endroit, je pense que ça suffira, mais je demanderai une deuxième fois.»

Réponse des gars : «Mesurer en un seul endroit, tiens, mais c'est tout un boulot !»

Sur ce, l'auteur de cet ordre si discuté, le chef de la fabrication (un type encore jeune, d'une quarantaine d'années), arrive dans l'atelier. Le chef d'atelier se lève alors devant les ouvriers mécontents et dit seulement sur un ton fayoteur avant de nous quitter : «Respectez bien les consignes de sécurité !»

On se lève alors et on quitte tous l'étroit vestiaire. Tout en marchant à la queue leu leu, l'un des ouvriers a lancé à l'intention du directeur : «Si tu te fous de nous, gare à toi !» Mais le ton manquait de tranchant et c'était dit un peu comme une plaisanterie. Le mécontentement général d'aujourd'hui montre bien comment on est poussé à bout, y compris les vieux, les habitués. Ça m'a quelque peu soulagé de m'apercevoir que je n'étais pas le seul à en avoir marre.

Vendredi 6 octobre. --- À force de serrer le marteau mon index droit refuse de bouger ; j'ai mal aussi au poignet et aux articulations des doigts de la main droite et au pouce gauche : je les masse avec de la pommade. J'applique aussi ce médicament au côté droit de dos. Chaque jour, en prenant mon bain, je me fais des massages, et ça fait quand même un peu d'effet.

Au changement de poste, le chef d'équipe du poste suivant qui passait auprès de moi, sentant

l'odeur du médicament, se moque de moi en disant : «Serait-ce que tu t'en vas en petits morceaux ?»

Malgré ça, je suis maintenant à peu près habitué au travail. Pour les modèles PH et KM, où il n'est pas nécessaire de mettre le couvercle, j'y arrive tout seul. Encore un peu et ce sera parfait ! La semaine prochaine j'y arriverai entièrement seul, je pense. Cependant quand je rentre, dès que je m'allonge, la fatigue me tombe dessus et je m'endors comme une masse...

En prenant mon repas au réfectoire, j'ai causé avec mon voisin de droite, Fukuyama. Il me dit qu'ils sont huit à être venus en renfort de l'usine de Kamigo. L'un de ses copains, le gars qui me précède sur la chaîne et un autre jeune ont demandé au chef d'atelier quand est-ce qu'ils retourneront à Kamigo. En effet, on leur avait promis que c'était pour un mois. «Si c'est pour un mois, c'est pas mauvais d'aller voir ce qui se passe ailleurs», avait pensé Fukuyama, mais ça fait trois mois qu'il a quitté l'atelier de soudure des carrosseries. Et il me dit encore : «Ici, ça dépasse les limites humaines !» Cela lui arrive encore de prendre du retard et d'être emporté vers moi pas la chaîne.

Ça me rappelle un film américain où l'on voyait un Noir et un Blanc attachés l'un à l'autre par des menottes tenter une évasion. Ils avaient de la haine l'un pour l'autre, mais ils étaient dans une situation telle que, s'ils ne s'accordaient pas, ils ne pouvaient guère espérer le succès. Si Fukuyama se laisse déborder, c'est moi, qui y arrive tout juste, qui vais prendre du retard. Si Fukuyama, lui, y arrive et que moi je prenne du retard, c'est mon voisin de gauche, Takéda, qui va être en retard aussi.

Pour retrouver sa position d'origine il faut dépenser une énergie formidable et si l'on fait une maladresse la chaîne s'arrête. Mais si la chaîne s'arrête, les heures de travail vont s'allonger et il y aura des heures supplémentaires. C'est ainsi que, uniquement pour ne pas être en retard, pour ne pas causer d'ennuis aux copains, on est amené à s'y mettre de toutes ses forces. C'est ainsi aussi que, suivant les prévisions, la production peut augmenter. Mais nous, l'évasion, on ne pourra jamais la réussir.

Au retour, je rentre avec Takéda. Il habite tout seul un petit appartement sur le chemin qui conduit au foyer. Avant, il vivait au foyer, mais ses copains de chambre amenaient des amis pour jouer au majong : il ne pouvait plus dormir tranquillement, alors il est parti. D'une voix très faible, il me dit : «J'aimerais bien travailler dans une laiterie.» D'après lui, la vitesse de la chaîne a été fixée en calculant les temps au chronomètre. Il y a quelque temps, alors qu'il était à son poste de travail, il a entendu derrière lui les chefs dire : «Ici, il y a encore cinq secondes de trop.»

Il me dit aussi, à mon grand étonnement, que la mesure de serrage des six boulons dont il a été question hier à la réunion d'atelier avait été prévue pour être insérée à mon poste de travail. Mais, comme je n'arrivais déjà pas à fixer le couvercle dans le temps, c'était impossible. Ils ont essayé alors de le faire faire au poste suivant, c'est-à-dire le sien, mais c'était impossible aussi, alors finalement ils ont décidé que ce serait fait tout à fait en fin de chaîne, à l'opération des tests.

Au moment où j'allais sortir de l'atelier, le contremaître s'approche de moi en souriant et me dit en me frappant sur l'épaule : «Alors, ça boume ? Tu y arrives ? --- Bah ! encore un peu et ce sera parfait. --- Vraiment ?» et, après une légère pause, il insiste pour que je vienne au travail régulièrement. Il est vrai que mon visage doit laisser paraître la fatigue et que demain c'est samedi. Si on manque le boulot, ce sont eux, les surveillants, qui sont le plus embêtés. Par la même occasion il me dit que les photos d'identité prises lors de mon entrée à l'usine ne lui sont pas encore parvenues. Ça m'ennuie qu'elles ne soient pas encore là ; celles de Kudô sont arrivées il y a plus d'une semaine.

Samedi 7 octobre. --- J'ai lu dans les w.-c. cette inscription : «Moi, pourvu que je touche mon fric, le reste, je m'en balance !», et je pensais jusqu'à présent que cette manière de voir était normale, classique. Mais finalement c'est plein de bon sens : n'est-ce pas une protestation en creux contre le fait que le travail qu'on nous donne est sans perspective et pénible à cause de sa simplicité même ? On voudrait bien que le travail soit autre chose qu'un simple échange contre de l'argent. Et même si le travail n'est que cela, on souhaiterait au moins être libre de ses mouvements une fois le travail terminé. Mais cette façon d'interpréter la phrase est peut-être exagérée.

Prenons le cas de Kudô par exemple : n'a-t-il pas depuis le début l'idée préconçue que le travail est quelque chose de pénible, qui n'a rien à voir avec sa propre personne ? Il a été d'abord blessé au visage, puis, pris dans une machine, il s'est fait arracher tous les boutons de sa chemise, puis il s'est blessé sérieusement au doigt avec un marteau, puis il s'est fait brûler sa blouse par des gouttes de soudure et enfin son pantalon a été souillé par des projections d'huile --- de tout cela, il se plaint --- mais, au fond, il semble penser que c'est normal.

Hier, dans son atelier, une centaine d'arbres de transmission ont été foutus à cause d'une machine déréglée. Kudô, en colère, disait que c'était parce que la machine était vieille et que le chef d'équipe n'avait pas fait attention, mais l'ouvrier qui a fait ces pièces, que va-t-il devenir ? Aujourd'hui ils en ont corrigé 60, mais les 40 autres sont bonnes à jeter.

Dimanche 8 octobre. --- Avec Kudô nous sommes montés tous les deux sur le toit du foyer. C'est une véritable forêt d'antennes de télé-couleurs où nous avons peine à marcher. La zone des rizières toute proche est entourée d'une chaîne de montagnes de faible altitude et nous pouvions voir au loin, toutes petites, les cheminées de l'usine où nous nous rendons chaque jour.

Après avoir pris mon bain je me suis pesé : je faisais 58,5 kilos. Les jours de travail je ne fais que 56 kilos. Je grossis donc de deux kilos et demi quand je me repose et dors tout mon saoul. Cela voudrait-il dire que mon poids de travail journalier est de 2,5 kilos ?

Après avoir soupé, en remontant l'escalier, je croise Yamamoto qui descendait prendre son bain. Il me sort aussitôt son histoire sur le boulot qui est très pénible : dans son atelier, ils font chaque jour trois heures et demie supplémentaire. Les chefs d'équipe et sous-chefs arrivent le matin à 8 heures et repartent le soir à 9 heures. «Pour moi, je m'en fous, j'en ai jusqu'à la fin de l'année seulement», ajoute-t-il suivant son habitude. Lui aussi ne voit que par l'argent, peu importe la dureté du travail. Kudô, Yamamoto et moi, on passe notre temps à compter le nombre de jours qui nous restent à faire. Les titulaires, eux, comment réagissent-ils ? Ça me rappelle la phrase : «pourvu que je touche mon fric, le reste, je m'en fous !»

Lundi 9 octobre. --- *Nouveau Syndicat de l'Automobile.*

Cette semaine, je suis du soir. Après 22 heures, je titube, la tête vide. Ce n'est pas l'homme qui utilise la chaîne, c'est la chaîne qui utilise l'homme comme une machine. On est sûr de perdre dans cette lutte avec elle. Je ressens en moi la froideur et la cruauté des patrons qui font marcher cette chaîne.

Avant d'aller dîner, quand la chaîne s'est arrêtée, j'étais en train de sortir un joint de son emballage en papier afin que tout soit prêt pour redémarrer ensuite, quand le contremaître s'est approché de moi et a dit : «Ce n'est pas à faire pendant l'heure de repos. C'est pas payé. Laisse faire ça par le chef d'équipe.» J'ai bien compris qu'il ne me disait pas ça en tant que supérieur. Je ne l'ai jamais vu donner des ordres ou se mettre en colère contre un ouvrier. On l'aime bien, il a

la cote. Ceux qui sont venus en renfort d'autres ateliers disent de même : «Il est bien ce contremaître.» Mais seulement, quand un supérieur est trop bon, trop humain, les insatisfactions des ouvriers s'accumulent sans pouvoir se libérer, sans soupape de sortie.

Yoshisaki, un gars qui a deux enfants, se propose pour me ramener en voiture au foyer. On cause un peu dans la voiture :

«Le dimanche, tu sors avec ta famille en voiture ?

--- Non, le plus souvent, je reste à la maison à ne rien faire.

--- Tu es fatigué ?»

Il fait une pause et me dit comme s'il se parlait à lui-même :

«Oui, c'est la fatigue. Le travail à deux postes est un travail anormal. Je vois seulement mes enfants quand ils dorment. Vraiment, c'est pas une vie, on ne peut même pas manger ensemble...»

Dans le journal hebdomadaire *Toyota*, un article intitulé : «La constitution du Syndicat général de l'automobile tant espéré». La première réunion générale qui inaugurerait la constitution de ce syndicat s'est tenue à Tokyo les 3 et 4 octobre 1972.

Le comité délibératif qui existait jusqu'à présent s'est transformé en confédération et regroupe quelque 500 000 affiliés. Les différentes activités de ce nouveau syndicat seront organisées en prenant pour base le slogan : «Par la création de cette nouvelle confédération de l'automobile, construisons une société heureuse de vivre et de travailler. Notre syndicat de l'industrie automobile attendait cette grande unité, cette grande fusion depuis dix-huit ans. C'est en effet en 1954 qu'eut lieu la séparation en deux groupes : d'un côté Toyota, Isuzu, Hino et Suzuki, et de l'autre le groupe Nissan avec Mazda, Honda, Fuji, etc. Les uns et les autres ont agi séparément jusqu'à la réunification qui vient de se produire.»

Voici les grandes lignes du Mouvement :

1. Réaliser une société de bien-être.
2. Rechercher le bonheur de vivre et de travailler.
3. Établir une solide confédération syndicale.
4. Démocratiser l'entreprise ; concrètement : progrès du niveau de vie, renforcement d'une véritable politique de l'entreprise, avec en plus cette suggestion bien particulière : soutien du candidat Watanabé aux prochaines législatives.

Depuis que je suis arrivé ici, coup sur coup se sont produits plusieurs événements dans les organisations syndicales : dissolution du Syndicat national de l'automobile, constitution du Syndicat indépendant Toyota, constitution d'une Confédération automobile et, en tout dernier lieu, réorganisation de l'industrie automobile et, en fonction de celle-ci, réorganisation des syndicats eux-mêmes. Tous cela devrait avoir de grandes répercussions sur la vie et l'action des travailleurs ; en fait, je n'en ai jamais entendu parler à l'atelier. En réalité, pour les ouvriers, obligés de travailler chaque jour sans pouvoir souffler, on dirait que cette «grande unification» ne change rien à rien et que ça ne les concerne pas.

Le président de cette nouvelle union syndicale déclare dans le journal mensuel du syndicat que parmi les problèmes qui se posent il en est un qu'il faut résoudre : c'est celui des nouveaux marchés d'exportation de voitures. «Si l'on se trouve en présence d'un pays importateur où il n'y a pas de syndicat, il faut à tout prix en créer un. Il faudrait aussi créer un Conseil mondial des entreprises de construction de voitures.» De quelle façon les ouvriers, colonisés par ce nouveau syndicat, vont-ils réagir devant cette direction qui dès le départ tend la main aux capitalistes ?

Mardi 10 octobre. --- Un cycle de quatre-vingts secondes.

Je suis crevé. Travailler trois heures sans se reposer, c'est la limite. Or, nous, on travaille cinq heures de suite. Pourquoi n'y a-t-il pas de pause ? Comme ça me ferait du bien de quitter l'atelier en frappant un grand coup de marteau sur la chaîne et en criant : «j'en ai marre !» J'ai trente-quatre ans et je constate que ce genre de boulot est presque impossible pour moi qui pendant ces dix dernières années n'ai pas fait suffisamment d'exercices physiques. Ce travail où il n'y a qu'à répéter toujours la même chose toutes les quatre-vingts secondes, comment y arrivent-ils tous les autres ? Takeda, à qui je demandais à quoi il pensait pendant son travail, a tout d'abord paru surpris puis a répondu aussitôt : «Je pense à l'heure.» Moi aussi, c'est pareil, je ne pense qu'à ça. Ça fait déjà une heure de passée, encore deux heures ? Encore quatre heures ? Encore trois heures et demie ? Ça ne fait que trois heures ? Aujourd'hui est-ce qu'il va y avoir des heures supplémentaires ? Aussitôt rentré, vais-je faire ma lessive ? Je n'ai pas la force de penser à des choses plus compliquées que cela. Ou bien alors ce sont des choses sans suite logique qui me viennent à l'esprit. Un peu comme ces images de cinéma en «fondu enchaîné» : un paysage d'une ville que j'ai visitée, un restaurant près d'un pont dont j'avais perdu le souvenir jusqu'à présent, le café du coin de la gare, un quai pour les bateaux, *etc.*, elles défilent une à une devant mes yeux. Penser à une seule chose d'une manière continue m'est impossible : avec un cycle de quatre-vingts secondes, c'est irréalisable. Il n'est pas question non plus de s'absorber dans ses souvenirs. On peut seulement, passivement, en évoquer des petits morceaux !

Notre travail n'est pas de construire quelque chose, c'est seulement d'assembler. Il n'y aurait aucun inconvénient à ce que ce travail soit fait par un gosse de quinze ans à ma place. Ça leur coûterait encore moins cher. La différence de conscience ou d'expérience qu'il y aurait entre lui et moi n'entraînerait aucune conséquence sur le travail lui-même. Supposons qu'il fasse ce travail jusqu'à trente-quatre ans, pendant vingt ans : la connaissance, le métier qu'il aurait se limiteront au cycle des quatre-vingts secondes. En dehors de ça, il n'aurait rien, aussi bien au point de vue métier qu'au point de vue jugement. Il resterait éternellement un gamin de quinze ans, sa personnalité ne pourrait pas se développer. Car, si on enlève les heures supplémentaires et les heures de sommeil, que reste-t-il comme temps libre ou comme activité pour assimiler quoi que ce soit ?

Et les autres copains, de quelle façon parlent-ils à leur femme de leur propre travail ?

J'ai entendu dire qu'il y a eu un accident dans le groupe du matin. Justement, on n'entend parler que de sécurité. Il s'agit surtout d'un mouvement psychologique. Tout d'abord, il faut arriver dix minutes avant l'heure (c'est en somme du travail supplémentaire qui n'est pas payé) et il s'agit seulement de répéter en chœur les slogans sur la sécurité que le chef d'équipe nous lit.

«Premièrement... ce qu'il faut faire... ce qu'il ne faut pas faire...» Le chef est assis au premier rang sur un banc, nous faisant face, il lit et nous devons répéter. On est tous gênés ; aussitôt le premier paragraphe terminé, l'un dit : «Ouais, secundo...», un autre répète seulement la fin des phrases d'une manière inintelligible. «On n'est pas des gosses», proteste un autre, mais finalement on finit tous par psalmodier en chœur. Le chef continue de lire : «Travailler en se réservant un peu de temps libre...», mais il rectifie aussitôt en regrettant ce qui vient de lui échapper : «Pour nous, c'est pas valable, on est pressés !»

Vers 8 heures et demie Kudô arrive. Les yeux rougis, il semble malade. Deux heures et demie supplémentaires : «J'en ai marre, je suis crevé, mais crevé», dit-il comme un refrain. Je vais prendre mon petit déjeuner et je reviens trente minutes après : il est allongé sur son lit défait et dort. Il a la tête en plein soleil... il s'est endormi comme ça ! Un jeune de vingt-et-un ans, il faut

vraiment que son travail soit fatigant. Son chef lui a dit que son travail actuel n'est pas envié du tout pas les autres et il lui a recommandé de ne pas manquer. Réaction de Kudô : «Si je ne vais pas au boulot, c'est mon chef qui va se taper le travail»⁵

Mercredi 11 octobre. --- Ce matin encore Kudô arrive à 8 heures et s'endort sans aller manger. Or, si on manque le petit déjeuner, comme ils ne servent pas de déjeuner au foyer, ça fait un repas dans la journée, mais lui, il n'a même pas le temps de penser à ça, tellement il est crevé. Comme il aimait les voitures il est venu chez Toyota en rêvant comme boulot d'installer des clignotants, mais la réalité est tout autre. En ce moment d'ailleurs il ne parle plus de devenir titulaire.

Pour moi, travail jusqu'à minuit, donc une heure supplémentaire à la chaîne. Ensuite nettoyage pendant trente minutes. D'après Yoshisaki, qui m'a ramené en voiture, pendant tout le mois d'août on leur faisait faire six heures supplémentaires par jour (deux heures à la chaîne et le reste pour réparer les mauvaises pièces).

Jeudi 12 octobre. --- Ouf ! C'est fini ! Il est 1 heure et demie du matin. J'ai monté les marches du foyer jusqu'au troisième, je suis rentré dans ma chambre, je me suis lavé le visage et j'ai été stupéfait en me voyant dans la glace. Mon visage n'a plus aucun éclat et mes yeux tout rougis ont des cernes noirs. Je suis défiguré : un visage de vaincu. C'est pitoyable, je m'écoeure moi-même. Combien de temps pourrai-je durer ? Je ne suis plus sûr de rien. Pour le travail aussi, je n'y arrive pas encore parfaitement. Ma vie consiste à me lever, aller à l'usine, de nouveau dormir, traîner mon corps fatigué pour arriver juste à temps au début du travail. Ma vie n'est qu'une soumission à l'usine toute-puissante. Sans m'en apercevoir, je me suis laissé avoir.

Hier soir, en allant à l'usine, je marchais dans la rue en fumant une cigarette. J'étais à peu près à ne centaine de mètres de la porte principale de l'usine : il y a au milieu de la chaussée un poste de surveillance pour vérifier les automobilistes qui passent, et dans ce poste un gardien habillé exactement comme un policier ; il m'a appelé et m'a donné l'ordre par gestes de jeter ma cigarette dans un cendrier placé sur le bord de la route. Alors que j' n'étais pas encore entré dans l'usine, j'ai obéi en silence à cet ordre insensé : «interdit de fumer dans la rue». Claquer ma langue dans la bouche a été ma seule résistance ! Si à Tokyo un vrai flic nous empêchait de fumer dans la rue, ça ne se passerait pas comme ça. Mais ici c'est instinctivement que j'ai été amené à obéir aux ordres. C'est peut-être cette servilité qui est apparue sur mon visage. J'ai pourtant pas envie de me laisser faire par Toyota. J'ai l'impression que si je me laissais avoir, la porte de l'usine elle-même se moquerait de moi en disant : «Regardez-moi ce pauvre type : c'est bien fait pour sa g...»

Vendredi 13 octobre. --- *Soixante-dix-huit secondes.*

À la pause qui a suivi le repas du soir, on s'est rassemblé dans le vestiaire et le chef d'équipe nous a dit qu'à partir du mois prochain il faudrait produire 760 boîtes de vitesses. Aussitôt jaillit la colère :

«Alors c'est plus quatre-vingts secondes, ce sera soixante-dix-huit secondes, ça ne va plus, non ?
--- Ça, alors, si on pouvait se douter de ça ! Alors jusqu'à maintenant on s'amusait ? Aujourd'hui je m'arrête à 10 heures !
--- On nous avait dit qu'on serait dix, mais on n'est encore que huit, pas vrai ?
--- Réduire les prix de revient, réduire les prix de revient, c'est leur refrain, mais ça fait des dizaines d'années que cette usine est construite. Plus on travaille, plus ils ne pensent qu'à gagner et plus ils nous exploitent !
--- La qualité ou la production, faut choisir. Les vérif' au début, y'en avait trois, maintenant il faut faire avec deux.»

Le chef d'équipe écoutait en silence. De toute façon tous ont beau se mettre en colère maintenant, quand viendra l'heure, ils s'approcheront de la chaîne et dès qu'elle se mettra en marche se remettront à travailler : on n'aura même plus le temps de dire quoi que ce soit. Le chef fait celui qui transmet seulement les ordres d'en haut et la colère des gars s'éteint petit à petit.

Samedi 14 octobre. --- Notre voisin Miyamoto, qui arrive le matin après avoir travaillé de nuit, s'apprête à partir pour Kamikôchi ⁶. Sa voiture est remplie de tout le nécessaire pour faire du camping. Il paraît qu'il faut cinq heures en voiture. Kudô et moi, surpris devant son courage et son allant, nous lui tenons compagnie jusqu'au départ. En démarrant il nous dit : «On ne peut pas durer dans cette boîte si on n'a pas un intérêt pour quelque chose.»

Kudô fait sa lessive en fredonnant la chanson publicitaire Toyota : «Les jeunes viennent tous à Toyota, ils sont tous bons copains.»

Je lui demande pourquoi il veut devenir titulaire et il me répond : «Je préfère une grosse boîte qui ne risque pas de faire faillite...» Et retombant dans son rêve habituel : devenir titulaire, se louer un appartement, puis s'équiper d'un lit, d'une machine à laver, d'un aspirateur et de la télé en couleurs, il se met à éplucher le journal à la recherche des annonces publicitaires.

Le soir, on annonce que les personnes originaires de la préfecture d'Aomori sont priées de se rassembler. Nous allons voir dans la salle indiquée, sous le réfectoire : deux jeunes ouvriers et le surveillant du foyer sont là à nous attendre, ils ont mis quelques gâteaux sur la table. À les entendre, les gars d'Aomori employés chez Toyota sont environ 240 (dont 120 pensionnaires au foyer) ; ils ont commencé, disent-ils, à mettre sur pied un groupe d'amitié. Ce cercle est sous le patronage d'une société de Nagoya et du bureau départemental d'Aomori, avec le chef du personnel et le directeur administratif de l'usine Toyota de Miyoshi (usine des environs de Nagoya). Ils veulent organiser des parties de bowling, des excursions, *etc.* Il y a déjà seize personnes du foyer qui sont inscrites, mais, ce soir-là, ils ne s'y attendaient certainement pas, nous deux seulement, simples ouvriers saisonniers, sommes présents. L'un des jeunes du comité organisateur, un gars de vingt-deux ans, s'est présenté comme technicien aux essais. Les essais, je ne vois pas bien ce que c'est, mais le ton supérieur qu'il a pris pour dire : «Je fabrique les nouveaux modèles tenus secrets», m'a fait une drôle d'impression !

Dimanche 15 octobre.--- *Le système Toyota d'accession à la propriété.*

Quand j'ai pris mon bain ⁷, il y avait à côté de moi un gars qui s'étirait de tout son long ; il disait à son copain : «Y'a pas de doute, un grand bain, c'est formidable. Moi, quand je me construirai une maison, je le ferai très grand.»

Plus le travail est rendu pénible, plus les ouvriers eux-mêmes sont robotisés, plus ils se laissent aller au matérialisme, semble-t-il. Les jeunes ouvriers du foyer possèdent presque tous voiture, stéréo et télé en couleurs, et rêvent de construire un jour leur maison. Ils se marient quand ils ont fini de payer tout ça par mensualités. Quelques-uns seulement peuvent entrer dans les appartements «de la boîte», car actuellement Toyota n'en construit plus, mais semble encourager l'accession à la propriété pour ceux qui au bout de dix ans sont chassés du foyer. La plupart de mes copains d'atelier cotisent à l'épargne-logement organisée par l'entreprise. Les titulaires de plus de vingt-cinq ans, qui ont cinq ans d'ancienneté et qui ont cotisé plus d'un an à cette épargne-logement, peuvent bénéficier d'un prêt de deux millions de yens, avec intérêt annuel à 4,5 %, remboursable en douze ans. Il y a aussi un autre système de prêt Toyota avec contrat à long terme où l'on peut emprunter dix millions de yens, à 5,5 % d'intérêt annuel, remboursable en vingt-cinq ans. Il y a environ 4 000 travailleurs qui, à ce jour, ont construit leur maison grâce

à cela, m'a-t-on dit. Ainsi, ces jeunes qui se sont mariés n'ayant encore qu'une vingtaine d'années se retrouvent pieds et poings liés à l'usine, par la chaîne qui est aux mains des capitalistes et, en famille, par les prêts qu'ils auront à rembourser jusqu'à la retraite : toute leur vie est entre les mains du capital Toyota.

Lundi 16 octobre. --- Vers une production de 760 boîtes par jour.

À la pause de midi, le chef d'équipe nous prévient que pour faire passer la production journalière à 760 boîtes il fera tourner la chaîne pendant une heure après la fin du travail en faisant travailler les deux équipes ensemble. On est tous violemment contre. Quand à cause d'une machine en panne la chaîne s'arrêtait et que la production diminuait il est arrivé déjà de nous faire travailler à deux équipes avec un cycle de cinquante secondes. Mais alors l'espace devient trop petit, on se gêne mutuellement, on a du mal à s'accorder et, du fait de la vitesse, c'est dangereux, on peut se blesser à cause des pièces qui arrivent suspendues au plafond.

«Si encore la direction déclarait nettement : production d'abord, sécurité ensuite !

--- C'est un vrai suicide !

--- Non, un assassinat ! (*Rires.*)

--- Avec les pièces qui nous tombent sur la tête, on pourra voir trente-six chandelles en plein jour !

--- Des travailleurs, ils s'en foutent, c'est la production qui passe d'abord.»

Le chef d'équipe se tait, mais sitôt la reprise du travail il fait le tour de la chaîne en portant un carton où il est écrit au crayon feutre : «Pour arriver à produire 760 boîtes, la chaîne tournera une heure à deux équipes.» Bien sûr c'est à cause du bruit des machines qui ne lui permettrait pas de se faire entendre, mais ça fait penser aux avis d'imposition placardés par les seigneurs d'autrefois.

Cependant, sans doute parce que les critiques étaient trop fortes, à 2 h 15 on nous rassemble. D'après le chef d'équipe et le contremaître, aujourd'hui encore la vitesse de la chaîne a été augmentée. De toute façon il faut augmenter la production et on fera des heures supplémentaires jusqu'à ce que le nombre prévu soit atteint. Quelqu'un a même dit : «Avant on embauchait les ouvriers suivant la production à atteindre. Maintenant c'est la production seule qui compte, il n'y a aucune programmation pour l'embauche.»

De plus, comme les accidents sont nombreux dans notre usine, il a été décidé que pendant trois mois aurait lieu chaque matin, dix minutes avant de commencer le travail, une réunion sur la sécurité. Comme le réfectoire n'ouvre ses portes qu'à 5 h 30, les pensionnaires du foyer, moi y compris, ne pourront pas assister à cette réunion. Le chef d'atelier téléphone au réfectoire pour savoir s'ils ne pourraient pas avancer l'heure du petit déjeuner ; on lui répond que c'est impossible. Dans ce cas, il n'y a qu'un moyen, il faut manger plus vite. La vitesse du déjeuner «à la chaîne» est donc elle aussi augmentée !

Au début, quand arrive l'ordre, le mécontentement est général, mais finalement, puisqu'on n'y peut rien, l'ordre est accompli. Les chefs également montrent bien par leur attitude qu'ils ne peuvent rien devant un ordre venu d'en haut.

Empruntant un bus de service qui fait la liaison entre les usines, je me rends à l'usine de Takaoka. De là je vais au foyer de cette usine : quinze minutes à pied. Ishioka, un gars de Hirosaki qui s'est présenté avec moi au bureau de la main-d'oeuvre, y est arrivé comme saisonnier. Il m'a téléphoné hier au foyer ; c'est un paysan qui possède, à vingt minutes de voiture de la maison de mes parents, quelques rizières et un verger et qui allait chaque année travailler chez Honda, mais cette fois-ci il est venu chez Toyota. J'appuie sur la sonnette de sa

chambre et il arrive, le visage tiré. Il était de nuit, il vient de se lever et il faisait sa lessive, me dit-il. Ils ont trois pièces pour sept personnes. Ils viennent tous d'arriver de la campagne. La vraie saison des «dékaségi»⁸ vient de commencer. On va discuter au réfectoire. Son travail comprend trois opérations : boulonner la porte et la malle arrière et fixer une petite lampe sur le modèle Corolla, le tout en 58 secondes. Ça fait donc une production de une voiture toutes les 58 secondes. Il me dit que, hier soir, à l'intérieur du foyer il y a eu plusieurs annonces pour venir chercher des télégrammes venant d'un peu partout. Et il ajoute en rigolant, lui le vétéran, paysan et saisonnier : «le travail est tellement dur que les gars se font télégraphier de leur campagne pour pouvoir s'enfuir !»

Alors que je rentrais au foyer, j'ai eu la chance de pouvoir monter dans la voiture d'un gars de la pompe à essence. D'après lui, beaucoup abandonnent soit vers le 15 août, soit au premier de l'an, et il n'y a personne parmi les gens du coin pour venir travailler dans une usine aussi pénible.

Mardi 17 octobre. --- Je n'ai mangé que la moitié de mon dîner, j'avais mal aux dents. Il faudra que j'aille chez le dentiste. Le saisonnier qui était dans la deuxième équipe a quitté l'usine hier. Ça fait juste un mois que je suis là et j'ai réussi à tenir, mais lui, en quinze jours il a été K.O.

Sur le chemin du retour je suis allé voir Kudô dans son atelier. Dans un espace très étroit, entouré de machines, il était là à tourner comme une souris dans sa cage. C'était comique de voir cette activité fébrile exactement comme dans un film de Chaplin. En me reconnaissant il était visiblement heureux et il m'a souri. Comme je m'étais approché, il me donnait des explications, mais il me parlait sans pouvoir se reposer une seconde et à cause du bruit des machines je ne comprenais rien du tout.

Voici quel était son travail : prendre deux parties d'un arbre de transmissions, les visser par le milieu, puis, soulevant le tout dans ses bras, le porter sur une vérificatrice et le faire tourner. Quand le poids est inégal entre la gauche et la droite, corriger en soudant une pièce de métal à un bout, donner un coup de poinçon, y mettre de l'huile et de la peinture. À chaque opération il lui fallait marcher en soulevant le tout dans ses bras et à la fin, dans un geste qui faisait penser au «présentez armes», il le suspendait à la chaîne qui courait au plafond. Pendant tout ce temps, sans une seconde de répit, il était là à cavalier et à tourner. Moi je ne pourrais pas. De 8 heures du matin à 8 heures du soir ! Quand il rentre au foyer et qu'il se couche sur son lit défait pour s'endormir aussitôt, je comprends maintenant pourquoi : il est crevé, c'est normal.

Il commence à faire froid : c'est l'hiver qui arrive, je le sens.

Mercredi 18 octobre. --- *Bulletin de paye.*

C'est Kudô qui me réveille : il est 6 heures, il fait déjà clair. Je ne sais vraiment pas si mon réveil a sonné ou pas. J'ai une heure de retard. Le chef d'équipe ne m'a rien dit, ou plutôt il avait une expression qui semblait dire : «C'est bien, tu es venu quand même !» Si l'un d'entre nous vient à manquer, le fardeau retombe sur les autres.

J'ai reçu mon bulletin de paye, mais le salaire ne sera versé que le 20. En voici le détail :

Jours de présence : quatorze jours (du 13 au 30 septembre).	
Salaire de base et prime de productivité :	38 070 yens
heures supplémentaires (huit heures trente) :	3 770 yens
Prime de travail de nuit :	750 yens
Prime de travail par équipe (huit heures trente) :	3 770 yens

Retouche supplémentaire :	500 yens
Total :	46 800 yens
<i>Déductions :</i>	
Caisse d'assurance maladie :	1 400 yens ²
Caisse de retraite :	1 920 yens
Caisse de chômage :	304 yens
Frais de logement :	100 yens
Total :	3 764 yens
Salaire net :	43 096 yens

Si on fait la moyenne journalière, ça fait 3 350 yens par jour, et si je compte vingt-deux jours de travail dans le mois, ça me ferait à la prochaine paye entre 73 et 75 000 yens. Les titulaires, s'approchant de moi, disent : «Être temporaire, c'est rudement bien !» C'est que le salaire journalier des temporaires est supérieur à celui des titulaires.

Si l'on compare le salaire de base et la prime de productivité, d'après l'un des gars, la prime est 1,2 fois plus élevée que le salaire de base et elle varie de 1 000 à 2 000 yens suivant les résultats mensuels de l'équipe. Elle est calculée suivant le nombre d'ouvriers. Quand la productivité est faible on expédie ailleurs quelques ouvriers pour aider d'autres ateliers. Quand des temporaires ou des débutants arrivent, ils sont comptés comme des ouvriers à part entière, mais parce que la chaîne s'arrête à cause d'eux il y a un ralentissement de la production et d'autre part on consomme davantage d'huile, de gants et autres objets : donc la prime est moins forte.

Voici le salaire d'un ouvrier de vingt-neuf ans, six ans d'ancienneté et ayant à charge trois personnes : salaire de base mensuel plus prime de productivité.

Et pour augmenter cette productivité il n'y a qu'à accélérer la vitesse de la chaîne, augmenter le rythme, allonger les heures de travail : c'est la méthode d'usurpation la plus simple qui soit. L'ouvrier doit s'y mettre tout entier pour reconstituer sa force de travail : finalement, en dehors de l'usine, sa vie consiste à dormir.

Vendredi 20 octobre. --- Jour de paye. Je reçois 44 000 yens dans une enveloppe où est imprimé en grosses lettres le slogan Toyota : «Produire bien, penser bien !» Mon salaire véritable est de 43 096 yens, mais ils ont arrondi en me faisant un prêt de 904 yens. C'est vexant de travailler comme un dingue pour 44 000 yens seulement ! En recevant ce premier salaire je ne ressens qu'une joie mitigée, car je me dis : «Avoir travaillé ainsi pour recevoir ça !» Tous les autres aussi, tout en murmurant, esquissent un vague sourire de contentement. ils pensent probablement comme moi.

Samedi 21 octobre. --- *La révolte des robots.*

Aujourd'hui repos. Chaque jour voici ce qui me fait travailler :

--- continuer jusqu'au 15 février, fin de mon contrat. Ce jour-là, ce sera la libération. Je toucherai l'allocation chômage et j'aurai 13 000 yens de gratification ;

--- aller jusqu'au week-end : je pourrai enfin me reposer ;

--- patienter jusqu'à la fin du travail : rentré au foyer, je pourrai dormir ;

--- aller jusqu'au repas de midi : de toute façon la chaîne s'arrêtera, je pourrai m'asseoir, souffler

un peu et fumer une cigarette.

Et tout en répétant les mêmes gestes, les heures passent, seconde après seconde.

Dans le journal *Asahi* il y avait un article d'un envoyé spécial aux USA, qui avait pour titre «Aggravation des *Temps modernes*». «À partir de la fin de l'an dernier, on s'est aperçu que dans l'usine G.M. ¹⁰ de Rosetown se produisaient des sabotages causés par la colère devant l'inhumanité des conditions de travail. Des ouvriers exaspérés, délaissant le travail à la chaîne, s'en vont sans plus revenir. À la chaîne des moteurs (qui doivent pourtant être montés avec précision), les pièces éparpillées sont laissées telles quelles sur le tapis roulant. Les vitres des voitures terminées sont brisées, les sièges sont lacérés avec un couteau, le tableau de bord défoncé à coups de marteau. À chaque fois la chaîne s'arrête, et les voitures incomplètes sont envoyées à la révision. La production journalière est tombée de moitié...»

C'est ainsi qu'est dépeinte la révolte des ouvriers, mais je n'arrive pas à croire ce que raconte le journaliste auparavant : ce qu'il a vu dans une usine qu'il a visitée. Les ouvriers à la chaîne se parlent et fument la cigarette en travaillant, ceux qui n'ont rien à faire se rassemblent à une table dans un coin de l'atelier et jouent aux cartes, raconte-t-il. Il dit aussi que l'insatisfaction s'est renforcée chez les ouvriers à la suite de l'augmentation de la production horaire qui est passée de soixante à cent voitures : c'est alors que les sabotages se seraient produits. Mais dès lors que la vitesse de la chaîne a été augmentée, comment les ouvriers pouvaient-ils fumer et jouer aux cartes ? À bien lire l'article on s'aperçoit aussi que le temps accordé pour une opération a été réduit à trente-six secondes, mais qu'en fait le travail peut être effectué en dix secondes. Comment les capitalistes de General Motors ont-ils pu donner un temps de trente-six secondes pour un travail (fastidieux il est vrai) qui n'en demande que dix ? Si l'on compare avec Toyota, on peut penser que ces ouvriers de G.M. sont plutôt bien traités. Quant à moi, je n'en crois pas un mot.

Mardi 24 octobre. --- Hier lundi, je suis resté me reposer. Malgré cela, aujourd'hui je n'arrivais pas à suivre la vitesse, j'étais constamment en retard. Cette semaine sont arrivés un apprenti et un jeune ouvrier saisonnier d'une vingtaine d'années originaire du Hokkaidô, l'île du Nord.

Mercredi 25 octobre. --- Je suis crevé. La fatigue m'a pris une heure et demie après le dîner : j'ai pensé plusieurs fois tout arrêter et rentrer, mais finalement, chose bizarre, à force de répéter inlassablement le cycle des soixante-dix-huit secondes, les neuf heures de travail ont fini par se faire et je suis rentré.

Au moment de la pause après dîner, le contremaître nous a distribué des invitations pour participer au comité de patronage du candidat député Watanabé. Un grand mouvement, le «Kigyogurumi», se déroule donc en ce moment, où tous les membres de l'entreprise sont invités à soutenir l'élection de Watanabé, candidat du Minshatô ¹¹. On peut voir aussi les affiches de Watanabé sur les tableaux d'affichage de l'entreprise. Le contremaître nous demandait aussi de faire signer les personnes de notre famille, mais les gars ont répondu que leur famille était loin d'ici et que leurs voisins faisaient déjà partie du comité de patronage, étant donné que tous habitent des logements de l'entreprise. «Et puis, après tout, c'est pas ça qui augmentera nos salaires, disaient certains, et deuxièmement Watanabé a beau être originaire de l'atelier de mécanique Toyota, il n'est pas forcément au courant de ce qui se passe dans notre atelier des boîtes de vitesses.» Mais tout en disant cela, quand le jour des élections sera venu, il y a de fortes chances qu'ils votent quand même pour lui.

L'apprenti qui était là hier n'est pas venu aujourd'hui : un jour de travail lui aurait-il suffi ?

Jeudi 26 octobre. --- Travail sur la chaîne jusqu'à minuit. Ensuite pendant vingt minutes le chef d'équipe nous donne des explications sur la programmation générale en nous montrant un tableau synthétique. Les différentes pièces et les différents modèles de voitures sont classés suivant des numéros et répartis vers les chaînes de montage Toyota. Jusqu'à présent nous connaissions quatre sortes de boîtes, mais d'après le tableau il y en a en gros dix sortes (quatre-vingt-dix si on détaille tout) : c'est la première fois qu'on m'apprenait cela.

Les gars se mettent à dire : «Y'en a donc tant que ça ? --- J'y comprends rien. --- C'est écrit en anglais, j'y pige rien !» Jusqu'à présent on ne nous avait enseigné que l'ordre des opérations de notre propre atelier et, sans rien savoir, il suffisait pour produire de faire les gestes adéquats, de connaître chacun son propre travail, et c'était tout ! L'un d'entre nous avait voulu en savoir plus et avait demandé des explications et la réponse c'était donc ça ; mais cette façon de faire bureaucratique nous donnait l'impression que ça n'avait rien à voir avec notre boulot et c'est la déception qui se lisait sur les visages.

Mes copains de travail :

Shimoyama, vingt-trois ans : Il a terminé ses études il y a cinq ans dans une école commerciale de la préfecture de Miyagi. Il voulait devenir policier, mais n'a pas réussi à se faire embaucher, alors il est venu chez Toyota. Avant de venir ici il a fait deux ou trois ateliers. À chaque fois qu'il a changé, les conditions de travail ont empiré : il dit ça très clairement. C'est un gars direct, qui s'exprime sans prendre de gants. De temps en temps il allume la lampe, appelle le chef et va tranquillement aux toilettes, ou bien fume tranquillement une cigarette à côté de la chaîne. Parfois en plein boulot, il pousse un «Aaah !» à haute voix. Toujours le sourire aux lèvres, il travaille vite. Il répète comme un tic «Ah ! que c'est pénible, que c'est pénible.» Il est marié et a une petite fille d'à peine un an. Il se passionne pour la voiture et le majong. Il a loué un appartement non loin de l'usine et fait l'aller-retour en voiture.

Iino, dix-neuf ans : Il se trouve en fin de chaîne. Originaire de la préfecture d'Iwate. Il a quitté son école professionnelle en cours de route. Il est allé travailler d'abord à Tokyo puis il est venu chez Toyota. Aussitôt arrivé, il est tombé malade des intestins et s'est fait soigner à l'hôpital Toyota. Il a maigri de dix kilos. Il est entré chez Toyota il y a deux ans. Il est devenu titulaire il y a un an. Il a l'intention de se marier l'an prochain, mais, dit-il, si je me marie, je ne pourrai plus changer de boulot. Voici son refrain : «J'en ai vraiment marre, ça me fout en rogne !» Sa distraction favorite : le bowling. Il habite dans le foyer voisin du mien.

Sugimoto, vingt-deux ans : Il a terminé ses études il y a quatre ans dans un collège d'Okasaki. Il porte toujours des habits impeccables. Il lit beaucoup le journal et en parle de temps en temps. Ses distractions favorites : la danse et le ski. Il a une cicatrice à l'index droit : est-ce dû à un accident du travail ? Il fait l'aller-retour (40 km environ) chaque jour jusqu'à Okasaki en voiture.

Murayama, vingt-sept ans : Il est sous-chef d'équipe. il a terminé ses études il y a huit ans dans une école de la préfecture d'Oïta. C'est celui qui réussit le mieux dans son travail, il a de l'avenir ! C'est le seul à porter des lunettes. Il déclare souvent avec humilité : «Un idiot comme moi, c'est tout ce qu'il peut faire !» Sa femme attend un enfant d'ici peu. Le majong et le bowling sont ses distractions favorites. Il habite un appartement Toyota tout près et vient au travail en voiture.

Fukuyama, quarante ans : Auparavant à l'atelier des châssis, il est venu ici en renfort. De temps en temps il est débordé, mais quand il est en forme, en vitesse il allume une cigarette et travaille la cigarette au bec. Son travail est le plus pénible de toute la chaîne : il consiste à soulever d'une seule main une boîte de vitesses et à la fixer sur la chaîne. En général, ceux qui viennent en renfort, ou les temporaires, on leur donne le travail le plus pénible. «Ah ! c'est pénible, je ne me

suis pourtant pas parié avec Toyota pour faire ça. J'ai mon diplôme de soudeur !» Avant il était dans une usine de produits chimiques. Sa distraction : le «bonsaï» (l'art de cultiver les arbres nains). Il habite un logement de la préfecture et vient au travail à moto. Il est originaire de Kumamoto.

Harata, vingt-cinq ans : Il a fait ses études dans une école d'Hiroshima. Lui aussi est rapide dans son travail. C'est un beau jeune homme qui vient à l'usine en cravate et complet veston. Souvent il part en un clin d'oeil aussitôt le travail fini. Il est réputé comme coureur de jupons. Ça fait sept ans qu'il travaille chez Toyota. Distractions : pachinko, bowling, majong. Il habite un logement en ville pas loin de l'usine.

Yoshisaki, vingt-sept ans : Originaire de Kagoshima, il est entré chez Toyota il y a six ans, après avoir quitté l'armée. Il est sérieux et peu bavard; il a deux fils. Il habite un appartement Toyota d'à côté et vient au travail en voiture. Il participe à la campagne de sécurité automobile. Distractions : alcool et promenades en voiture.

Sugiura, vingt-six ans : Il vient du Hokkaïdô. Distractions : tous les jeux d'argent. Lui aussi a quitté l'armée. Il porte la barbe et est d'un caractère violent. Quand il prend le chef à partie, il le fait avec véhémence.

Mikami, vingt-sept ans, originaire du Hokkaïdô. Avec Yoshisaki c'est à qui boira le plus. Il ne s'exprime pas beaucoup. Distraction : promenades en voiture.

Takéda, dix-neuf ans, originaire de Shizuoka. Il est sorti d'une école d'apprentissage. Peu bavard, dans l'atelier il ne parle presque jamais ; chaque jour nous rentrons ensemble. Il aime la montagne et chaque semaine il va faire une ascension. Il habite près de l'usine dans une pièce de quatre tatamis et demi (7 m²) qu'il loue 5 000 yens par mois.

Ashino, dix-huit ans : C'est un ouvrier temporaire qui est arrivé cette semaine du Hokkaïdô. Il travaillait comme aide sur un camion, tout en suivant les cours du soir d'une école commerciale. Il a vu sur le journal une annonce Toyota disant «travail simple et facile», mais il se plaint en disant : «C'est pas du tout ça, c'est plutôt compliqué et fatigant.» il a tellement mal aux jambes qu'il ne peut pas dormir, dit-il.

Le chef d'équipe, trente ans, originaire de Miyazaki. Huit ans d'ancienneté. Il parle comme les gens du coin, avec le même accent et les mêmes mots. Il a toujours l'air malade. Il est propriétaire d'une maison tout près de l'usine. Distractions : majong et bowling.

Vendredi 27 octobre. --- Des saisonniers sont arrivés !

Deux nouveaux saisonniers sont arrivés. Ils seront nommés dans la deuxième équipe, semble-t-il. Ils ont tous deux la vingtaine. Originaires du Hokkaïdô, l'un est charpentier et l'autre agriculteur. L'agriculteur, un gars aux cheveux longs, palpant les pièces avec beaucoup d'intérêt, semblait plein d'assurance : «Il y a combien d'heures supplémentaires ?» demandait-il avec avidité. L'autre semblait beaucoup moins à l'aise.

Voici ce que m'a raconté Kudô : son chef d'équipe l'a mis sévèrement en garde contre un copain qu'il avait commencé de fréquenter. C'est un gars de vingt ans qui a une voiture neuve, une Carola, et qui a été découvert en train d'amener des filles au foyer : on lui a supprimé les heures supplémentaires !

Si c'est vrai, cette histoire est vraiment étrange : il est quand même anormal qu'un problème de

vie privée entraîne une sanction qui consiste à supprimer les heures supplémentaires. Le gars a maintenant quitté le foyer, loué une pièce à 6 000 yens par moi et a dû s'équiper d'un lit et autres meubles ; comme il lui reste encore des mensualités à payer pour sa voiture, Kudô s'inquiète de savoir comment il va faire pour payer tout ça sans faire d'heures supplémentaires.

Samedi 28 octobre. --- Le soir, Yamamoto vient me rendre visite. Dans leur atelier ils doivent produire 93 blocs-moteurs par jour, mais les machines sont vieilles et les pannes nombreuses, alors on leur demande en heures supplémentaires ce qu'ils ne peuvent pas réaliser à cause des pannes.

Dimanche 29 octobre. --- Je fais une promenade avec Kudô, près du foyer. Les champs de thé attirent notre regard. Comme ils nous semblent tranquilles ces paysans qui cultivent leur thé : ça semble fertile ! Le coin s'appelle «Essor et abondance» ! C'est une famille célèbre de cet endroit, les «Toyota» (le champ de l'abondance), qui a donné son nom à la ville et à l'usine.

Lundi 30 octobre. --- Le soir, vers 6 heures, alors que j'avais terminé mon repas et que je me levais pour partir, j'ai aperçu Ashino, un gars qui vient d'arriver du Hokkaïdô. C'est un jeune solidement charpenté avec les cheveux qui lui tombent jusqu'aux épaules. Légèrement penché en avant, il pensait à je ne sais quoi, le regard dans le vague.

Même quand pour se mettre à l'aise on a enlevé ses vêtements de travail, on se ressemble tous : j'ai souvent remarqué ça, quand on se retrouve au réfectoire. Tous ces jeunes célibataires, à peu près tous du même âge, me font penser à un groupe d'étudiants en train de préparer un examen. Tout le monde est silencieux, replié sur soi, comme écrasé, anéanti ; on ne ressent intrépidité ou ardeur chez presque aucun d'entre eux.

Les seuls peut-être qui tranchent un peu dans cette ambiance sont les ouvriers saisonniers : leur vie en société et l'expérience qu'ils ont pu acquérir transparaissent en eux et impriment quelque chose à leur expression. C'est sans doute pourquoi, au milieu de cette foule anonyme, j'ai pu découvrir aussi vite Ashino qui porte en lui un je ne sais quoi de différent.

Il n'avait pas travaillé aujourd'hui et ça se voyait sur son visage : il paraissait en forme. Je m'approche en lui disant : «Alors, aujourd'hui, tu as séché ?», mais lui, retenant son souffle un instant, me répond : «Moi, j'abandonne. Hier je suis allé à Nagoya : il y avait un pachinko qui embauchait, 40 000 yens par mois, net ! --- Tu dois te sentir soulagé !» lui dis-je, mais il me regarda avec une expression grave et bizarre. «D'un côté, bien sûr, je me sens soulagé, je n'aurai pas besoin de faire un boulot aussi pénible, mais quand je vois qu'il y a des gars qui réussissent à le faire, j'aimerais bien pouvoir faire pareil. En plus, je viens d'écrire à ma famille et à mes amis que je continuais chez Toyota, mais vraiment ça va pas. La nuit je ne peux plus dormir. Couché dans mon lit je ne pense qu'au boulot : pour ça il faut faire comme ça, et ensuite comme ça, etc. Ah ! il faudrait bien que la boîte fasse davantage attention à nous, les ouvriers ! D'après un copain de chambrée, il y a cinq cent gars par mois qui arrêtent, tu comprends ! Un travail de terrassier est encore plus peinard que celui qu'on nous fait faire ! Et puis j'en ai marre du chef : il s'est foutu de moi. Il m'avait dit au début qu'il allait me changer de travail et il m'avait demandé de patienter un peu, mais à la fin il me dit : «Si c'est comme ça, t'as qu'à prendre ton compte !»»

Puis il ajoute paisiblement : «Y'a pas de doute, travailler avec complet veston, c'est peut-être ce qu'il y a de mieux !» Cette réplique m'a touché, venant d'un gars sympathique qui était arrivé ici, plein d'espoir, ayant fait des plans à sa mesure après avoir suivi sans problème quatre années d'études grâce à des cours du soir. Et ce gars qui respire la santé n'aura pas réussi à rester plus d'une semaine ! Et l'apprenti qui est arrivé en même temps que lui a disparu après une journée seulement !

Kudô est rentré en colère : «les hommes, ils s'en balancent, il n'y a que la production qui compte.» À partir d'aujourd'hui le nombre d'arbres de transmission a été augmenté de 100 : la production passe donc de 600 à 700. Et en plus, il faut absorber ça dans les heures qui étaient allouées jusqu'à maintenant, c'est-à-dire de 8 heures du matin à 7 heures du soir. Il y avait une autre chose qui le mettait en colère : il avait appris que le travail qu'ils font à deux était fait à trois l'an dernier. En plus, dans son groupe, il y avait deux gars qui étaient en vacances, et malgré ça on leur augmentait la production de 100 pièces.

Pendant la pause de midi, le chef d'atelier leur a donné des explications au sujet de l'augmentation de la production et il les a même sévèrement mis en garde : «Pas de pièces ratées et de la bonne qualité, hein !»

Dans cette usine, le fait d'utiliser le temps de repos pour des explications sur le travail semble aller de soi. Dans mon atelier aussi, aujourd'hui, le chef d'atelier nous a réunis dix bonnes minutes pour nous inciter à soumettre davantage de «bonnes idées». Il a forcé le contremaître à prendre trente imprimés spéciaux pour ce genre de suggestions, soit deux imprimés pour chaque ouvrier. Un tableau portant la liste des gars est affiché dans le vestiaire avec un graphique indiquant le nombre de «bonnes idées», exactement comme pour les représentants d'assurances qui comptent leurs clients, ou bien les filles des cabarets ! Les notes, toujours les notes, ici c'est devenu une institution.

Mardi 31 octobre. --- Enfin voilà la fin du mois. J'entame le troisième mois demain : j'arrive pas à y croire ! Le matin et le soir il commence à faire froid. Au réfectoire, des hommes autour de la quarantaine ont fait leur apparition et à l'usine les casquettes à deux raies vertes ont notablement augmenté : c'est que les saisonniers, paysans venant gagner leur vie à l'usine, sont arrivés. En regardant les fiches de pointage des temporaires nouvellement arrivés, j'ai remarqué qu'on en était au chiffre 900 et plus. Comme j'ai le numéro 639, ça fait à peine 300 types qui sont arrivés après moi. D'après le journal *Toyota* du 13 octobre, il y a 150 nouveaux titulaires depuis le mois d'août, ça fait donc en tout 400 environ. Comme le journal publie souvent des offres d'embauche, c'est maintenant que ça va vraiment augmenter.

Takéda a encore mal à la tête : il s'est cogné contre une pièce en la tirant à lui. La plupart des gars qui travaillent sur cette chaîne ont fait l'expérience de ce genre d'accident une ou deux fois. Voir trente-six chandelles en plein jour ! C'est bien ça.

1 Les typhons au Japon sont numérotés chaque année : les premiers apparaissent au mois de juin et quand arrive l'automne ils sont plus violents, et donc plus dangereux.

2 Journal quotidien de la région d'Osaka

3 Le jeu de mots en japonais vise les voitures

4 Le mot ouvrier, «rôdôsha», a une résonance marxiste.

5 On voit bien par cette phrase à quel point la mentalité du Japonais peut différer de la mentalité de l'ouvrier français. L'ouvrier japonais a instinctivement tendance à supporter tout pour le succès de l'entreprise, par solidarité verticale, pourrait-on dire, avec ses chefs.

6 Kamikôchi : une station de montagne dans les Alpes japonaises à 200 km environ de Nagoya. Mais pour y aller les routes sont étroites et la vitesse est limitée à 30 km/h dans les traversées de villages et ailleurs à 50 km/h. On peut se demander pourquoi Toyota fabrique des voitures capables de rouler à plus de 160 km/h !

7 Le bain public japonais est composé d'un espace avec des robinets et d'une piscine remplie d'eau très chaude. On se lave et on se rince avant d'entrer dans l'eau et on peut alors se plonger dans la piscine, qui reste propre. Cependant, dans les maisons populaires, quand il y a un bain, la baignoire est toute petite : on ne peut s'y tenir qu'accroupi.

8 Les «dékaségi», traduit en français par le terme saisonnier, pourraient porter à confusion. Il ne s'agit pas de faire des vendanges ! Il s'agit des paysans qui, d'octobre à mars, quittent leur campagne pour aller travailler dans les usines des grandes villes industrielles. Le terme japonais veut dire «partir de chez soi pour aller gagner sa vie».

9 On pourra remarquer combien la cotisation d'assurance maladie est faible : c'est ainsi dans tout le Japon. Beaucoup de travailleurs ne sont pas inscrits. Il y a trois régimes : 1) L'assurance populaire, 2) La sécurité sociale et 3) La «sécu», plus mutuelle des grandes entreprises ; la part des frais supportée par l'assuré varie de 30 % dans le premier régime à la gratuité dans le troisième. Dans tous les cas, même pour les accidents du travail, le salaire versé pendant l'arrêt de travail est égal à 60 % du *salaire de base*. On a pu remarquer combien ce salaire est faible : c'est peut-être la raison pour laquelle tant d'ouvriers et d'employés prennent leurs congés payés quand ils sont malades.

10 «General Motors».

11 Minshatô : Parti social-démocrate. Rejetant l'analyse marxiste, il se situe actuellement nettement à droite, mais veut paraître capable de remplacer un jour le Parti Conservateur au pouvoir, qui continue de s'user. Beaucoup de grandes entreprises japonaises, n'osant tout de même pas proposer à leurs ouvriers des candidats conservateurs, ont trouvé dans le Minshatô une solution à leur convenance : avec ce parti elles sont assurées de pouvoir continuer comme avant. Le «Kigyogurumi» est un système typiquement japonais dû à la structure paternaliste de l'entreprise : tous les membres de la famille-entreprise sont encouragés et même psychologiquement forcés de voter pour le même candidat. On leur demande en plus d'en parler à leur famille et à leurs amis.

Chapitre 3: «Ceux qui abandonnent»

Mercredi 1^{er} novembre. --- Le «toyotaman» n'est pas un homme.

Il faisait froid ce matin. En frissonnant et au pas de course je me dirige vers l'usine. Je prends ma place à la chaîne, mais déjà je ne suis plus moi-même. Rivé à mes boîtes de vitesses, emporté par le courant, je lève soudain les yeux et, regardant devant moi, je me prends à dire, tout étonné : «Mais qu'est-ce que je suis en train de faire ici ?» Et alors, tout à coup, mon regard s'élargissant par-delà la chaîne, je vois les rayons du soleil qui entrent à travers la porte ouverte, là-bas de l'autre côté du bâtiment. J'aperçois les chariots élévateurs qui vont et viennent, et je ressens comme une bouffée d'air frais. En effet, à l'endroit où je suis confiné habituellement, mon champ visuel est réduit au monde limité des pièces que je manipule sans arrêt. C'est comme ça que, en plein travail, quand il m'arrive de lever les yeux, le spectacle qui s'offre à moi est tellement différent qu'il me permet de reprendre conscience de moi-même.

Ou bien encore, alors que je poursuis mon travail normalement, soudain je reviens à moi et je découvre que mes mains, sans rapport avec ma conscience claire, continuent à faire leur travail avec exactitude. Le temps que ma conscience rejoigne le mouvement de mes mains, le temps que je puisse dire «allez, ça suffit !», il s'écoule une ou deux secondes où, comme dans un vertige, il règne un certain désordre. C'est seulement par réflexe conditionné que mes mains continuaient d'agir.

Dans le film *Les temps modernes*, Charlie Chaplin montre bien comment un ouvrier est amené à confondre les boutons avec les boulons et l'exagération elle-même fait bien sentir l'effroi qu'on peut éprouver devant un homme devenu inconscient, un homme qu'on a conditionné à agir en automate.

En faisant ce travail, alors que cette boîte de vitesses que je construis est un élément très important dans la voiture, il ne m'est jamais arrivé d'imaginer que c'est grâce à elle que la voiture peut rouler, que des gens vont monter dans cette voiture, que cette voiture va croiser des gens, etc. Alors que mes mains manœuvrent, je ne pense qu'à une chose : ne pas être en retard, être prêt pour la boîte suivante qui s'annonce déjà...

Dans les w.-c. de la salle de détente du foyer il y a une inscription qui dit ceci : «Le toyotaman n'est pas un homme, ce n'est qu'une machine.» Je pense que cette formule est encore insuffisante. Il faut dire pour être exact : c'est un homme qu'on force à l'automatisme, meilleur marché qu'une machine, c'est une simple pièce qu'on peut changer très facilement ou, pour mieux dire, c'est une pile électrique qu'on utilise et qu'on jette après usage quand elle n'a plus de courant ! Il y a encore une autre inscription : «Les résidents du foyer sont des cons : le foyer c'est pas l'usine, on devrait y vivre libre.» Ceux qui ont écrit ça ont certainement dû quitter Toyota...

Jeudi 2 novembre. --- «La production de ce mois a atteint 210 000 véhicules. Merci à tous pour votre collaboration. Le directeur.» C'est le texte d'une affiche en gros caractères placardée sur le tableau d'affichage de l'usine.

D'après le journal *Chûnichi*, avec une production de 205 800 véhicules pour le mois d'octobre, c'est la première fois qu'un tel chiffre est atteint dans notre pays. Disons que c'est aussi un record la façon dont chaque jour on nous pousse à produire.

Au cours du travail le contremaître me fait tirer à une tombola et je gagne une place pour le gala de la chanteuse Suizenji Kyoko. Fukuyama, qui est originaire de la même ville que la chanteuse, dit que ça l'intéresserait d'y aller : je lui passe le billet.

La liste du mérite par années d'ancienneté est affichée sur le tableau : trente-cinq ans d'ancienneté : 99 ouvriers. Trente ans : 132. Vingt-cinq ans ; 221. Vingt ans : aucun. Quinze ans : 99. Je pense que c'est peu pour les 40 000 ouvriers de l'entreprise.

Tout en travaillant je pense à quelque chose qui me paraît effrayant : ce que nous accomplissons, ce n'est pas un travail, c'est comme un châtement. Alors pourquoi subir sans rien dire ?

Vendredi 3 novembre. --- Jour anniversaire de la fondation de l'usine : congé. Dans l'hebdomadaire *Shincho* se termine un article en cinq épisodes intitulé : «Gomi Kôsukè raconte...»¹. C'est vraiment bizarre comme article. Si vraiment il s'agissait d'un auteur aussi célèbre que Gomi, ça serait imprimé en gros dans la table des matières, mais on n'y trouve même pas son nom. Par contre on peut voir à côté du titre : «Sous le patronage de Toyota». Bien que ce soit présenté comme un article normal, c'est donc Toyota qui a acheté ces pages et payé l'article de Gomi. C'est Toyota qui nous présente finalement un beau placard publicitaire.

Et Gomi, ainsi acheté par Toyota, se servant de documents fournis par la boîte, nous raconte à la façon d'un technicien maison combien la célèbre entreprise se dévoue et fait des études pour lutter contre la pollution due aux gaz d'échappement, et que c'est une action très difficile, *etc.*

Ainsi cet article, qui aurait dû être critique et se placer du point de vue de ceux qui souffrent de la pollution pour protester contre les fabricants de voitures, n'est qu'une plaidoirie adaptée par l'auteur en faveur de ces mêmes fabricants contre l'administration (notamment contre le préfet de Tokyo, Minobé, qui essaye de prendre les mesures adéquates). À la critique de Minobé par les techniciens de Toyota, voici ce qu'il ajoute : «Ce sont les citoyens des villes qui portent la responsabilité de la pollution : il faut bien se rendre compte de ce point. Certes, il n'y a pas faute de la part de Minobé, mais il est absurde de chercher querelle pour rien et de rejeter la responsabilité sur les fabricants de voitures. Je le redis, la responsabilité incombe à tous les citoyens, *etc.*» Coupant la poire en deux, il nous introduit ainsi avec adresse dans la théorie qui voudrait rendre responsables les 100 millions de Japonais. Et cela, bien que récemment les grandes entreprises elles-mêmes, pour éviter tout trouble, aient reconnu leurs responsabilités.

Pendant que paraissait cet article, une enquête du ministère de l'Environnement lui-même déclarait que, tout compte fait, c'est la voiture qui est la principale responsable de la pollution. Du coup, s'en prenant aux journalistes qui ont révélé cela, Gomi se met à tout embrouiller, à tout noyer dans des trucs sans queue ni tête et à menacer les journalistes de leur supprimer la voiture comme instrument de travail. Ainsi s'écroule son article, mais il continue en gâchant du papier pour nous présenter le plan de sécurité élaboré par Toyota et il conclut avec un «Bravo, chers amis de Toyota, le premier fabricant de voitures !» Ah ! le directeur des relations publiques de la firme a dû se fatiguer et toi, Gomi, le pourfendeur, t'as pris un coup de vieux !

Dimanche 5 novembre. --- Les 3 et 4 novembre, l'entreprise, parce que ça lui convenait, nous a mis en congé et aujourd'hui, bien que ce soit dimanche, il faut aller travailler : c'est Toyota qui décide. D'ailleurs, m'a-t-on dit, le calendrier Toyota diffère de celui du «monde extérieur» : c'est un terme que les ouvriers de chez Toyota emploient beaucoup. Par exemple : «Il vaut mieux aller chez un médecin du «monde extérieur» qu'à l'hôpital Toyota, *etc.*»².

En arrivant à l'atelier, le contremaître était en train de donner des explications à cinq nouveaux saisonniers. Actuellement, dans l'autre équipe, il y a deux saisonniers, un stagiaire et un apprenti et dans notre équipe quatre saisonniers. Les quatre copains qui étaient venus de l'usine de Kamigo pour nous aider sont repartis et Sugiura et Takéda sont absents. Le contremaître et le chef d'équipe ont pris leur place : il n'y a donc plus aucun remplaçant.

Dans la soirée la chaîne s'est arrêtée plusieurs fois : ça nous a permis de nous reposer un peu assis sur une caisse, de fumer une cigarette, de rattraper le retard : on était vraiment relaxe. Et pourtant, comme d'habitude, on a terminé à minuit et demi, après avoir fait une heure et demie supplémentaire. Sur le chemin du foyer, je me suis arrêté dans un bistrot et j'ai pris deux verres de saké et un petit poisson grillé.

Mardi 7 novembre. --- On n'est encore qu'au mardi ! Tout en travaillant, je ressens intérieurement chaque minute, chaque seconde qui s'écoule : que c'est long ! la nuit dernière, une heure quarante d'heure supplémentaire à la chaîne : on a travaillé jusqu'à 1 heure moins 20. Ensuite, jusqu'à 1 heure et demie, il nous a fallu enfiler des joints de caoutchouc. Je m'étais assis sur une caisse et je travaillais face à Fukuyama. On rigolait tous les deux : si seulement les heures supplémentaires étaient toujours comme ça ! il disait : «Toyota, c'est le travail à l'américaine, mais le salaire à la japonaise !»

À la pause du repas du soir, j'ai croisé aux toilettes Tokushima qui disait à un jeune ouvrier saisonnier comme lui : «J'en ai vraiment plein le cul.» En sortant du réfectoire j'ai fait quelques pas en discutant avec un saisonnier de quarante ans environ qui vient d'arriver de Kumamoto (île du Sud). Son contrat va jusqu'au mois d'avril. Il est surpris par la dureté du travail : «Avec tout ça, c'est Toyota qui y gagne.» Il travaillait avant à l'aciérie Kawasaki et il disait que le travail consistait seulement à contrôler les compteurs en fumant une cigarette.

Le journal syndical, lui, porte sur les négociations pour la révision des primes de déplacement. Quand je vois ça, ça me met en colère. En effet, parmi tous les ouvriers qui sont rivés à la chaîne, combien y en a-t-il qui, une fois dans leur vie, seront envoyés en déplacement ?

Mercredi 8 novembre. --- *Tristes plaisanteries.*

Je suis encore dans mon lit alors que l'heure de partir au boulot est déjà passée. J'arrive avec une heure de retard. Hier la production fixée était de 770 boîtes, mais, à cause d'une panne de machine, l'autre équipe a dû arrêter la chaîne pendant une heure : on nous fait donc faire deux heures supplémentaires. Ensuite une demi-heure pour enfiler des joints de caoutchouc. Il est 1h30 quand on termine. Sur le chemin du retour je m'arrête à un café où je prends un plat de nouilles et deux verres de saké. Il est 3 heures du matin quand j'arrive à ma chambre.

Je suis rentré avec Chika, un jeune de vingt ans, d'Asahigawa, qui s'exclamait plein d'admiration : «Qu'est-ce qu'ils travaillent les titulaires !» Le saisonnier de quarante-quatre ans qui est arrivé avec lui et qui disait si franchement : «C'est Toyota qui y gagne», ne s'est pas présenté au travail. En deux jours il s'est retrouvé KO. Ainsi sur six saisonniers qui viennent d'arriver deux ont déjà lâché, plus un stagiaire et deux saisonniers aussi dans l'autre équipe. Ils sont entrés à 88 à ce qu'il paraît. On était 38 quand je suis entré : l'embauche serait-elle à son plafond ? Dans le journal *Chûnichi* on peut voir deux ou trois fois par semaine des offres d'emploi pour Toyota. La prime de fin d'année qui nous était offerte quand je suis entré était de 5 000 yens, elle se monte maintenant à 10 000. D'après Kudô, ils n'ont réussi à embaucher cette année que la moitié des saisonniers habituels.

À la pause, on s'est assis sur un banc, morts de fatigue. Shimoyama, un gars de vingt-trois ans, déclare sérieusement :

«Si jamais ma femme me quitte, ça sera de leur faute : à cause du boulot, on ne se voit plus.

--- Moi, j'arrive même plus à baiser, c'est terrible !

--- Mais ça ne regarde pas les célibataires, ça.

--- Mais si, ça les regarde aussi !

--- Avant, elle était grosse comme ça (*il montre un pilier en fer*), mais maintenant elle est comme ça ! (*il montre son petit doigt*). (*Rires*).»

Sugimoto, un gars qui vient travailler en voiture, raconte :

«Hier soir, en rentrant chez moi, je n'ai pas croisé une seule voiture.

--- Ce n'est pas hier soir, c'est ce matin. (*Rires*.)

--- Si c'était comme ça tous les jours, il vaudrait mieux que Toyota nous construise des appartements autour de l'usine...

--- Pourquoi ne coucherait-on pas dans l'usine carrément, ce serait encore plus pratique.

--- Dans ce cas-là, moi je m'occuperais bien de ta femme !»

Des plaintes sur la dureté du travail on passe à tout coup aux plaisanteries. Tourner en plaisanteries les mêmes plaintes chaque jour inutilement répétées, ça fait sûrement partie de la sagesse ouvrière. La souffrance elle-même devient ainsi supportable et crée entre nous une réelle intimité.

Ils disaient que, de retour à la maison, après avoir pris un bain et bu un verre, il est déjà 4 heures passées quand ils peuvent s'endormir. Comme le travail recommence le lendemain à 1 heure, la vie consiste seulement à rentrer chez soi et dormir pour recharger les batteries. Pour ceux qui ont des enfants ce doit être vraiment terrible à tous points de vue.

Jeudi 9 novembre. --- Hier j'ai eu une heure de retard. Le chef d'équipe avait pris ma place à la chaîne. Il me dit : «T'as pas entendu le réveil ?», mais sa question n'avait pas le ton du reproche mais voulait plutôt dire, c'est une nuance : «Tu es quand même venu, c'est bien !»

L'équipe du matin reste avec nous pour faire deux heures supplémentaires en doublage. De toute façon c'est la production qui compte, c'est un commandement suprême. Et nous aussi on nous fait travailler jusqu'à 1 heure du matin (soit deux heures supplémentaires à la chaîne, plus une demi-heure pour faire divers travaux). Je ne dirai jamais assez combien c'est pénible dix heures pleines de travail à la chaîne. Chika, le jeune qui vient d'arriver d'Asahigawa, n'arrête pas de marmonner : «C'est pas de la rigolade !» Harada et le contremaître étaient absents aujourd'hui : il n'y avait donc aucun remplaçant.

Kudô raconte que dans son atelier un saisonnier de la deuxième équipe s'est blessé sérieusement à la main droite : huit points de suture. Il s'est fait prendre la main dans le volet automatique d'une machine. Aujourd'hui je suis rentré à 11 heures, l'heure normale. Je suis légèrement grippé et je voulais être prudent, mais de tout façon je n'aurais pas pu supporter les deux heures et demie supplémentaires : je suis trop crevé. J'ai comme des fourmis dans le dos et ça me fait mal. On était d'ailleurs tous fatigués et c'est les traits tirés qu'on s'est assis sur le banc après le repas.

Yoshisaki : «Hier, on m'a envoyé rattraper du travail mal fait jusqu'à 3 heures du matin.» Une fois terminées les heures supplémentaires de la chaîne, on a envoyé trois ou quatre gars à l'usine d'assemblage pour réparer des boîtes de vitesses qui avaient un défaut. «Cette semaine, j'aurai pas dormi beaucoup, cinq heures en moyenne.»

Fukuyama : «Et moi, hier soir, je me suis endormi en prenant mon bain, c'est ma femme qui est venue me réveiller !» Murayama aussi rentre très tard chez lui, car on l'envoie chaque jour réparer du travail mal fait. Retirant ses lunettes il dit en clignant des yeux :

«j'ai du mal à voir, je me suis esquiné les yeux ces temps-ci.

--- Si seulement quelqu'un de la chaîne pouvait mourir, ça ferait réfléchir la direction !
--- Un seul, ça suffirait pas.
--- Si toute la chaîne mourait...
--- Et aussi l'autre équipe...
--- Vous êtes pas un peu dingues, non ?» (*Rires.*)

Ces temps-ci, je n'ai même plus la force de lire le journal.

Vendredi 10 novembre. --- Des saisonniers qui abandonnent.

Finalement il s'est arrêté le jeune temporaire qui venait d'Asahigawa. «C'est pas de la rigolade», disait-il avec colère, je m'en souviens encore. Il avait rempli le formulaire d'enquête pour ceux qui prennent leur compte et le papier se trouvait sur le bureau du chef d'atelier. Quelqu'un l'avait trouvé et fait circuler aux copains. D'une écriture sauvage il avait écrit à la colonne «quelles sont vos impressions» : «Pour un travail aussi pénible, c'est pas payé.» Chacun lisait cette phrase avec délices. Quelqu'un me dit : «Quand tu t'arrêteras, écris-en des tartines, hein !» C'est que pour eux ils ne peuvent pas s'exprimer aussi franchement : «Si on disait ça, on aurait la poisse pendant dix ans.»

Je demande si ce n'est pas un problème qui relève du syndicat ; ils haussent les épaules en disant qu'il n'y a rien à attendre d'un syndicat maison comme celui-là. Avec le départ de Chika, ça fait trois saisonniers sur six qui sont partis. Kudô me raconte que dans son équipe il y a deux titulaires qui ont pris leur compte. Il y en a un qui a déclaré en se moquant de lui-même : «Faut être idiot, faut être dingue pour faire un travail pareil.»

J'ai reçu une carte postale d'Ishioka, le gars qui travaillait à l'usine de Takaoka. Il est rentré chez lui à la campagne : «Cher ami. Le bras bien malade je suis rentré. Je pense que je pourrais te rencontrer. Je prendrai contact avec toi le jour prévu. Bonne santé pour toi. Ce matin, la première neige est tombée.»

Je me souviens de sa mauvaise mine quand je suis allé le voir à son foyer il y a peu de temps. Avant, il était allé travailler chez Honda et j'avais appris qu'il avait eu une légère inflammation au bras. Il se faisait du souci : «Pourvu que ça ne me reprenne pas», se disait-il.

Ici, les lettres arrivent au bureau du foyer et sont réparties par les surveillants suivant les numéros de chambre dans des casiers qui se trouvent dans un coin du réfectoire. Évidemment je pense que les cartes postales sont lues.

Samedi 11 novembre. --- Congé pour le deuxième poste. Je reste couché toute la journée. Aux fenêtres de ma chambre pendent des rideaux noirs payés par l'entreprise. Ils sont spécialement étudiés pour empêcher la lumière d'entrer. Dans ce foyer, même en plein jour, on peut voir, couvrant les fenêtres, ces rideaux noirs anti-jour. Les ouvriers qui semaine après semaine mènent une vie déréglée à cause du travail à deux postes ou en trois/huit peuvent ainsi dormir tranquilles : grâce aux soins diligents de l'entreprise, leur force de travail peut être remise à neuf. Un peu comme les soins qu'on donne aux poules pour qu'elles puissent pondre leurs oeufs.

Lundi 13 novembre. --- Je suis du matin. Deux heures supplémentaires aujourd'hui. J'ai sommeil. Hier soir, j'en ai bavé, j'avais mal aux dents. J'ai pris des cachets et ça a été un peu mieux. Après le boulot je suis rentré avec Kinoshita, un nouveau saisonnier qui est arrivé de Sado (une île dans la mer du Japon). Il a cinquante ans environ. C'est la troisième fois qu'il vient chez Toyota. Il a le numéro 8819170 : il est donc le 531 saisonnier après moi. Il dit que le travail est pénible, mais à le voir on ne le dirait pas. En le comptant, ça fait donc, travaillant sur la chaîne, dix ouvriers

titulaires (dont deux qui sont venus en renfort), quatre saisonniers et un apprenti.

Mardi 14 novembre. --- On raconte qu'Iino, un gars de vingt ans, va se marier l'année prochaine. La fille est originaire du même village que lui et il l'a connue à Tokyo chez un ami. En général, ils se marient tôt, les gars de Toyota. Y aurait-il un rapport avec la monotonie du travail ?

Quelqu'un plaisante en lui disant : «Eh ben, alors, faudra que tu bosses encore plus !» Il répond : «Tu crois que c'est possible de bosser plus ?» Et tout le monde de rigoler. On sent bien dans ces paroles qu'on nous fait actuellement travailler au-delà des limites. Même Kudô, qui pensait pourtant devenir titulaire, se met à dire qu'il voudrait s'arrêter à la fin décembre. Ça fait exactement deux mois qu'on est arrivés. On s'est habitués au travail, mais c'est toujours aussi fatigant. Ou plutôt la fatigue elle-même n'a fait que s'accumuler.

Le rythme de production actuel est de 46 boîtes à l'heure. Ou encore, de 6 h à 14 h 15 : 345 boîtes, et en comptant l'heure supplémentaire de ceux qui travaillent jusqu'à minuit (le deuxième poste), ça fait un total de 770 boîtes !

Mercredi 15 novembre. --- Arrivé à ma chambre, je me glisse sous le kotatsu et je m'endors aussi sec. Et pourtant j'avais l'impression qu'aujourd'hui ça allait mieux qu'hier. J'ai mal aux dents : le soir je ne mange presque rien. J'irai chez le dentiste quand j'aurai reçu ma paye. Il faut s'inscrire d'avance chez le dentiste de l'hôpital Toyota, car c'est toujours plein et en ville c'est la même chose, paraît-il. Je vais prendre un congé et j'irai à Tokyo chez quelqu'un que je connais.

Au changement de poste je discute un peu avec l'apprenti qui me remplace. Pendant ses six mois d'apprentissage il est payé à la journée, mais son salaire lui est versé une fois par mois. Il reçoit environ 6 000 yens de moins qu'un titulaire. Il lui est possible d'être titularisé en six mois, mais ça peut demander un an pour ceux qui prennent des congés ou qui manquent. Durant cette période, il y en a qui en ont marre et qui s'arrêtent. Pour Toyota c'est autant de gagné : il peut les utiliser à fond et en tirer de gros profits. Lui, il est sorti du lycée, après quoi il a travaillé chez Nissan. Puis il a donné son compte et est rentré chez lui dans la préfecture d'Ibaragi. De là il est venu s'embaucher chez Toyota.

Les ouvriers de Toyota appellent «temporaires» les saisonniers et les apprentis, «élèves» les stagiaires et «demi-portions» les moins de vingt ans. Cette manière de parler est-elle une survivance de tout un système ?

Jeudi 16 novembre. --- J'ai la diarrhée : deux fois pendant le travail je vais aux toilettes. Est-ce à cause des comprimés que je prends contre mes maux de dents, ou bien des repas qu'on nous sert à la cantine, ou bien de la fatigue, ou bien de l'angoisse de ne pouvoir suivre le rythme de la chaîne ? Je ne vois pas bien en ce moment. Je répugne à appeler le chef d'équipe en allumant la lampe. Cependant, en m'éloignant, ne serait-ce que cinq minutes de la chaîne qui elle continue de tourner, d'un côté je goûte un inexprimable sentiment de libération, mais d'un autre j'éprouve aussi un fort sentiment de culpabilité.

On reçoit la fiche de paye du salaire qui nous sera versé le 20. Jours de travail effectif : vingt-deux (j'ai eu un jour d'absence). Salaire de base : 60 160 yens. Heures supplémentaires : 9 320 yens. Prime de travail de nuit : 1 730 yens. Prime de travail à deux postes : 7 520 yens. Total : 78 830 yens. Salaire net : 74 000 yens. Remboursement des tickets de repas : 7 000 yens. Finalement j'aurai 67 000 yens : c'est peu. Je comprends les jeunes titulaires qui envient un travail d'ouvrier professionnel parce que le salaire est meilleur.

Le chef d'équipe de Kudô lui disait : «Travaille un peu plus, tu es venu pour gagner de l'argent,

non ?» Pourtant, si on est venu, c'est seulement pour travailler comme tout le monde, mais comme vient d'ailleurs, c'est interprété comme si on venait seulement pour gagner du fric.

Un titulaire était tout surpris en entendant dire que les saisonniers aussi versaient pour la caisse de chômage. Je me souviens aussi de la remarque de mes copains quand, il y a seize ou dix-sept ans, j'étais venu travailler à Tokyo après avoir quitté l'école d'Aomori, au nord du Japon : «Ah ! tu es un travailleur déplacé !» J'ai entendu la même chose et sur le même ton quand il y a deux ou trois ans je suis allé dans une pension pour les ouvriers à Kitakyushu. Parce qu'on vient de la campagne, parce qu'on est travailleur déplacé, on est méprisé même par les ouvriers.

Dans l'hebdomadaire *Toyota*, un article sur le bonus intitulé «Résultat maximum obtenu». Le bonus représentera en moyenne 3,1 mois de salaire, soit 216 000 yens, mais c'est faux de dire que c'est un résultat maximum, car il s'agit là du bonus d'été versé en décembre, et il est fixé par un accord annuel. Et encore il est dit qu'une partie seulement sera versée le 1^{er} décembre. Si on calcule à partir du salaire de base, ça fait un bonus de 190 000 yens. Le salaire de base en question c'est celui d'un gars âgé de vingt-huit ans deux mois, ayant 5,9 années d'ancienneté et un enfant à charge, soit 34 000 yens : c'est peu, c'est peu ! Prime uniforme spéciale : 8 000 yens. Prime de fonction qui augmente avec les grades : 17 400 yens. Par contre, pour les cas particuliers comme les apprentis, le bonus sera égal à soixante-seize jours de salaire.

Vendredi 17 novembre. --- Allez, allez, encore un peu et c'est la fin de la semaine. J'ai comme l'impression que je pourrai aller jusqu'à la fin de mon contrat, le 15 février. Après le repas de midi, j'ai eu une rage de dents. J'ai pris un cachet, mais la douleur n'a cessé qu'une heure après. Ah ! c'est quelque chose que de travailler à la chaîne avec un mal de dents !

Un nouveau saisonnier est arrivé dans l'autre équipe. Il vient du Hokkaïdô. Il est charpentier : dix-huit ans. Il y a beaucoup de charpentiers qui viennent de là-bas ³. Il est venu remplacer un temporaire qui a arrêté aujourd'hui. Le type en question, après avoir reçu sa prime de transport, s'est enfui le jour même, dit-on, en emportant tout l'argent des trois copains qui vivaient dans la même chambre que lui et qui étaient venus de Nagasaki. Le gars n'ayant pas dit où il logeait, il a disparu sans laisser d'adresse.

Le soir, quand Kudô est rentré, je lui ai dit que chez Honda les repas sont gratuits ; il m'a regardé fixement en disant : «Ça alors, toi aussi tu te mets à lire la publicité dans les journaux !»

Samedi 18 novembre. --- *Production totale : 10 millions de véhicules.*

C'est le troisième samedi du mois : congé. Nouvelle rage de dents : cachets. Kudô se prépare à partir en excursion avec les gars de son équipe de travail ; il a mis un blouson qui va bien avec sa chemise bleue et il fait briller ses chaussures tout en chantant. Soudain il rentre dans la chambre et s'allonge. Il a un saignement de nez et il dit qu'il a mal à la tête. Sans doute un reste de son accident, dit-il. Son voyage tombe à l'eau.

Je reçois un coup de fil d'Ishioka. Il me dit qu'il travaille actuellement chez Honda. On décide de se voir demain à Nagoya.

Dimanche 19 novembre. --- Je rencontre Ishioka à la gare de Nagoya. Au moment de quitter Toyota, il avait patienté onze jours pour avoir droit à l'assurance chômage. Quand il a demandé son compte, son chef d'équipe lui a demandé de rester encore un peu, mais à la fin il a lui-même avoué qu'il pensait aussi s'arrêter. Ishioka est actuellement soudeur chez Honda ; il porte des lunettes de sécurité, mais malgré ça il y a toujours quelques petits éclats de soudure qui lui sautent dans les yeux. Malgré tout, comme ils ne sont pas trop bousculés, c'est vraiment bien

comme boulot et c'est pas comme chez Toyota, on ne les oblige pas à commencer à l'heure juste et à terminer à l'heure pile. En plus, comme je l'avais lu dans le journal, la cantine est gratuite, et il ajoute qu'ils ont même droit à une bouteille de lait. J'ai déjeuné avec lui, mais soudain mon mal de dents a repris ; j'ai pris des cachets mais ça n'a eu aucun effet.

Dans le journal *Toyota* du 17 novembre, il y a un article de la direction de la production : «Réalisation d'un brillant record.» Le 25 janvier de cette année, environ trente-quatre ans après notre fondation, pour la première fois dans notre pays, une production totale de dix millions de véhicules a été atteinte. On avait atteint les cinq millions de véhicules en février 1969 et dans les trois ans qui suivirent, rattrapant et dépassant la production totale jusqu'alors réalisée, en octobre de la même année on crevait le plafond des 200 000 véhicules par mois et on s'approchait de l'objectif annuel projeté : 2 100 000 véhicules. Ce qui nous a permis de réaliser cela, c'est d'abord le rendement essentiel fourni par la chaîne n° 2 de l'usine de Takaoka, mais aussi l'utilisation de la participation active du personnel de l'usine tout entière et notamment la mise en oeuvre d'une politique de travail les jours de congé, *etc.*, et venait cette phrase destinée à nous galvaniser tous : «Ainsi, coupant court à la poursuite acharnée que nous livrent les autres compagnies et afin de rattraper le n° 2 mondial, nous devons continuellement viser à la supériorité dans tous les domaines... Pour atteindre ce but, il faut que chaque employé de Toyota et des entreprises qui travaillent en relation avec nous soit persuadé qu'il lui faut se tenir prêt à déployer tous les efforts possibles pour la recherche du plus haut rendement, quels que soient la fonction ou le rang qu'il occupe.»

C'est dément ! On voit bien ici comment l'ouvrier n'est qu'un moyen pour la recherche du rendement à tout prix, un vulgaire outil pour rattraper le n° 2 mondial. L'image d'une voiture de course lancée à toute vitesse et rentrant tout à coup avec un bruit effroyable dans une barrière en se désintégrant en l'air me revient à l'esprit...

Lundi 20 novembre. --- Jour de paye. Je rentre avec deux nouveaux apprentis : Sudô et Takékoshi. Sudô, sorti d'une école professionnelle, a travaillé pendant un an à Tokyo dans une entreprise de maintenance de centraux téléphoniques. C'était une petite boîte et les heures de travail étaient irrégulières. Il est venu chez Toyota pensant pourvoir mettre de l'argent de côté pour s'acheter une voiture, mais il va peut-être arrêter, dit-il. Il ajoute pourtant qu'il est venu en sachant ce que c'était que le travail à la chaîne.

Takéda lui aussi se demande s'il ne va pas prendre son compte. Il semble vraiment indécis. Il se demande ce que les autres peuvent bien penser. En ce moment il répète souvent que ce travail n'est pas intéressant. Il est arrivé en mars dans cet atelier et il dit que, depuis, deux titulaires ont déjà pris leur compte. Pour lui, il est entré à l'école professionnelle Toyota dès l'âge de Quinze ans, il ne connaît pas la vie. Il ne connaît pas d'autre boulot et ne sait pas ce qui lui conviendrait : il n'a rien pour juger par lui-même. Bien sûr que son travail n'est pas intéressant. Son seul plaisir c'est d'aller faire de l'alpinisme une fois par semaine avec la section montagne de l'entreprise. Il utilise presque toute sa paye à cela.

Mardi 21 novembre. --- «*Le mouvement perpétuel.*»

Je rentre avec Takéda. Il habite un petit logement à vingt minutes à pied de l'usine : nous parlons tous les deux tout en marchant (après, j'ai encore vingt minutes à faire tout seul). Nous poursuivons la conversation d'hier. S'il arrête, c'est tout de suite, dit-il. Il pense pouvoir travailler dans un magasin d'accessoires pour l'alpinisme. Mais il voudrait aussi pouvoir se construire une maison. Cependant, s'il prend son compte et devient vendeur il ne pourra jamais avoir l'équivalent de son salaire actuel (60 000 yens net). En plus il devra habiter à un endroit où le terrain est cher.

Il ne pourra pas non plus faire d'emprunt pour construire. Néanmoins, s'il arrivait à patienter encore, il pourrait emprunter de l'argent à Toyota et il pourrait peut-être avoir sa maison. Soudain il se met à dire : «Ah ! si on était en Chine ou en Russie, en pays socialiste, on n'aurait pas ce souci-là, hein ?» Dans la section alpinisme, nombreux sont ceux qui pensent arrêter un travail aussi peu passionnant, mais qui se laissent prendre par le charme de la montagne et se défoulent par ce moyen. Ces gars-là, paraît-il, montent difficilement (promotion relative : il s'agit de devenir chef d'équipe). Souvent aussi ils se marient plus tard que les autres.

Quand un ouvrier fait un travail non qualifié, répétitif, standardisé, il lui devient difficile de quitter l'entreprise. Arrivé à un certain âge, habitué à recevoir son salaire qui lui permet de mener sa petite vie tout fixée d'avance, il ne peut plus partir. Même si son travail est le plus idiot qui soit, c'est dans son entreprise qu'il se sent reconnu et pas dans une autre.

Prenez un jeune qui porte en lui toutes sortes de possibilités et enfermez-le dans un travail où il a une seule chose à faire et il sera stoppé dans son développement. Et dans la mesure où il n'est qu'une force de travail obéissante, une espèce de succédané humain, on lui assurera pour la forme une certaine rétribution. Dans une telle société fermée sur elle-même, c'est comme si on l'élevait pour le bouffer après. La rationalisation du travail qui en est, en fait, le morcellement, morcelle aussi l'homme lui-même et finalement c'est sa personnalité elle-même qui est remodelée suivant le bon vouloir de l'entreprise. On pourrait comparer cela à la technique des greffes en chirurgie.

Le travail à la chaîne est-il vraiment un travail non qualifié ? Marx, dans une note du *Capital*, analyse cette notion de travail qualifié ou non qualifié. Cette notion repose-t-elle sur une simple illusion ou bien sur des distinctions que les habitudes traditionnelles ont apportées et qui ne sont plus valables aujourd'hui ? Elle reposerait plutôt, dit-il, sur la situation de la couche la plus désespérée de la classe ouvrière --- couche désespérée parce qu'elle est beaucoup moins puissante que les autres classes de la société pour faire reconnaître la valeur de son travail ; c'est ainsi que, «dans tous les pays capitalistes où la production s'est développée, beaucoup de travaux minutieux sont ravalés au rang de travail monotone».

Un nouvel ouvrier arrive : le temps qu'il se fixe, un grand nombre d'autres ouvriers sont «tombés» ; j'ai l'impression qu'on ne peut pas dire aussi facilement qu'il s'agit d'un travail non qualifié ; pour moi, par exemple, ça m'a demandé un mois pour arriver à suivre la vitesse de la chaîne qui a été fixée unilatéralement. Il n'y a que trois gars, le contremaître, le chef d'équipe et le sous-chef d'équipe, qui ont pu digérer toutes les opérations de montage d'une boîte de vitesses, mais s'ils ne sont pas des non qualifiés, ils ne sont pas non plus des ouvriers qualifiés. Même pas des demi-qualifiés.

Ce qui depuis le début a été classé en dehors de toute idée de qualification, j'ai l'impression qu'on pourrait l'appeler à juste titre une «contre qualification». Et quand on parle d'OS (ouvrier spécialisé) pour désigner un manœuvre, peut-on encore parler de spécialisation ? Il ne s'agit en fait que de «travaux forcés». Le meilleur symbole de tout cela c'est sans doute la silhouette des types qui retrouvent leur énergie à l'ombre des rideaux noirs. Cela évoque toujours chez moi l'image du «mouvement perpétuel» que Toyota Sayoshi a dû essayer de réinventer.

Article de l'hebdomadaire *Toyota* : «Des réunions d'atelier sont organisées dans chaque usine pour viser à l'établissement du système des deux jours de congé par semaine»⁴. Ce système des deux jours de congé a-t-il encore un sens quand les heures supplémentaires se répètent chaque jour et quand on nous pousse à un rendement pareil ?

Dimanche 26 novembre. --- Je me suis absenté du 22 au 24 novembre. Samedi 25 et dimanche 26, c'était congé. Je suis allé à Tokyo pour me faire soigner les dents.

Lundi 27 novembre. --- *Un travail qui dépasse les limites humaines.*

Cette semaine, travail du matin : premier poste. Je recommence à travailler après cinq jours de congé. J'ai perdu l'habitude : je reprends du retard. L'apprenti qui avait travaillé dans la maintenance des centraux téléphoniques n'est plus là. Avec lui, ça fait donc deux apprentis qui avaient l'espoir de devenir titulaires qui disparaissent. Les gars qui ont déjà travaillé ailleurs n'arrivent vraiment pas à s'habituer ici. Ne restent que ceux qui ont une santé solide, une volonté à tout épreuve, une résistance confirmée, une certaine habileté. Ou plutôt non, c'est ceux qui s'en vont qui ont raison, ils veulent rester des hommes et ceux qui restent sont peut-être des anormaux. Ceux qui, en tant qu'hommes, conservent une certaine fierté, ceux qui ne peuvent pas supporter d'être robotisés, ceux qui sentent qu'on les oblige à renoncer à tout ce qu'ils sont pour suivre une vitesse, un rythme, un ordre des opérations fixés d'avance, ceux qui sentent qu'on leur interdit même de penser et qui jugent que c'est là une vraie déchéance humaine, ceux-là s'arrêtent les uns après les autres, n'est-il pas vrai ?

Cependant, pour ceux qui restent travailler, il leur est nécessaire de trouver de la joie quelque part. Par exemple, c'est Shimoyama qui se dépêche de faire son propre travail (il se trouve avant la chaîne et il lui est encore possible de gagner du temps) et qui vient me voir à mon poste. Voyant mes difficultés, il introduit les six écrous dans les boulons et les serre avec la clé électrique. Si on n'est pas habitué, on n'arrive pas à visser les six ensemble. Quand tout va bien et qu'on réussit du premier coup, on s'exclame : «Ça y est !» Moi aussi, en faisant tout mon possible, quand j'y arrive en deux ou trois secondes et, quand j'entends le petit bruit sympathique des écrous qui filent dans les tiges, j'éprouve un sentiment de plénitude. Lorsque dans un travail aussi limité, et ne serait-ce que pour une opération de deux ou trois secondes, on ne peut pas ressentir cet instant de plénitude, alors on ne peut plus continuer.

Pendant que j'étais absent, un apprenti a donc pris son compte et Takéda a pris un congé pour faire l'ascension du Mont Fuji ⁵. Comme il y avait trois absents, on a fait travailler en heures supplémentaires jusqu'à 2 heures du matin ceux qui étaient là, m'a-t-on dit. Malgré ça le chef d'équipe et le contremaître ne m'ont rien dit ; le chef d'atelier a seulement haussé les épaules en disant : «Faudra pas recommencer !» Le premier jour où j'étais absent, le contremaître, lui aussi, avait pris un jour de congé et le chef d'atelier m'avait appelé au téléphone. Et même, d'après Kudô, quelqu'un était venu jusqu'à ma chambre, un type du service du personnel sans doute. Il était même en colère, m'a dit Kudô. J'avais pourtant téléphoné au bureau du personnel avant de prendre mon congé : on m'avait même demandé si je venais travailler le lendemain. Takéda, pour prendre son congé, avait dû présenter sa demande ⁶ trois semaines avant et obtenir la permission du chef d'atelier. On n'est même pas libres de prendre ses congés !

C'est pas marqué dans le journal, mais il y a eu un mort à l'usine de Kamigo, paraît-il.

Mardi 28 novembre. --- J'ai encore trente minutes de retard : je ne me suis pas réveillé à temps. Il n'y a pas de doute, je suis fatigué. Ça fait pourtant plus de trois mois que je travaille. Je dis à Fukuyama que ça me semble bizarre et lui de me répondre comme d'habitude : «C'est normal, c'est le chronomètre et l'ordinateur qui commandent ; on nous demande un travail qui dépasse les limites !» À la pause, Yoshisaki, le gars qui vient de l'armée, assis à côté de moi, me dit : «Quand je suis du deuxième poste, je n'arrive pas à dormir cinq heures. Quand arrive le samedi, c'est toute la fatigue de la semaine qui me tombe dessus.»

Mercredi 29 novembre. --- Aujourd'hui la chaîne a tourné jusqu'à midi, car on fêtait le départ en

retraite d'un ouvrier. Devant la cantine les gars formaient un demi-cercle et un ouvrier assez âgé, portant des lunettes, était là debout, avec près de lui un gars de la direction qui faisait un petit discours avec un «bigophone» portatif. Il y avait quelque chose de triste dans ce spectacle. Même un départ en retraite, c'est fait bureaucratiquement et c'est coincé à l'heure du déjeuner.

À midi, la cantine est pleine et ça fait un grand vacarme : on est tous poussés dans la même direction et ça se bouscule de partout.

Au moment de revenir à l'atelier, il y avait sur le bureau du chef des imprimés pour la campagne de soutien en faveur de Watanabé, le candidat du Parti démocrate socialiste. À tous ceux qui passaient pour pointer, le chef disait : «Allez, signe-moi ça !» Quand c'est fait de cette manière, il faut un courage formidable pour refuser. J'ai mal aux amygdales : serait-ce un rhume ?

Jeudi 30 novembre. --- Congé de toute l'usine pour inventaire. Depuis 10 heures hier soir jusqu'à ce soir, je suis resté au lit : il faut bien que je soigne mon rhume ! Le soir, je vais boire une bière dans un café des environs : des ouvriers discutent, entourant le poêle. Ils parlent de l'accident mortel survenu à l'usine de Kamigo. En effet, pendant la pause de midi (c'est le seul moment libre pour les réparations), un ouvrier qui réparait une machine est mort écrasé entre cette dernière et une barre de transfert. Il est resté coincé là une heure, car il n'y avait personne d'autre avec lui. «Depuis hier seulement, les chefs eux-mêmes travaillent en portant le casque. --- Moi, j'arrive pas à m'habituer, c'est lourd sur le crâne, vraiment, ça me va pas. --- On a beau nous dire : «portez le casque», c'est trop tard, il est mort le gars !»

Un article du *Chûnichî* : Toyota adopte la technique d'un moteur spécial «CVCC» (combustion rapide grâce aux courants chauds composés) mis au point par Honda, coup décisif faisant suite à la politique visant à réduire la pollution (dite loi Muskie) : les deux sociétés ont réussi à se mettre d'accord. Avant cet accord, Toyota a également engagé des négociations pour l'achat d'un brevet de moteur rotatif dit «à pollution réduite», exploité par Toyô Kôgyô (Mazda). Toyota, qui jusqu'à présent ne pensait qu'à la production, la vente et le profit grâce à la plus parfaite rationalisation, cherche à se tirer d'affaire momentanément par une politique antipollution, et cela grâce à des techniques venant d'autres sociétés. L'emploi de Gomi Kôsukè pour troubler le bon peuple n'aura pas servi à grand chose ¹.

1 Gomi Kôsukè est un écrivain et journaliste japonais, célèbre pour ses éditoriaux et articles très critiques et tranchants. La plupart des gens ont confiance dans son jugement considéré comme éclairé et indépendant des puissances financières. D'où l'amère surprise de l'auteur.

2 Le terme est employé pour désigner le monde libre par rapport à quelqu'un qui est en prison.

3 Au Japon, presque toutes les maisons sont en bois. Le terme daiku, charpentier, désigne celui qui construit la maison tout entière.

4 Il est significatif qu'au Japon on ne parle pour ainsi dire pas de la semaine de quarante heures : la plupart des entreprises accordent le congé du samedi à condition que la production reste la même, autrement dit que les heures du samedi soient reportées en heures supplémentaires dans la semaine. Un ouvrier qui refuserait de faire ces heures pourrait difficilement être titularisé.

5 Le Mont Fuji (3 770 mètres) est la plus haute montagne du Japon, c'est un volcan aujourd'hui éteint. L'expression française Fuji-Yama est étrange et impropre : les Japonais disent Fuji-San, non qu'ils l'appellent Monsieur comme je l'ai lu quelque part, mais parce que le caractère qui veut dire montagne se prononce aussi San.

6 «Kintai Cardo», certificat d'absence au travail par paresse, voilà comment s'appelle au Japon une demande de congé.

[7](#) L'auteur veut souligner que Toyota reconnaît implicitement sa responsabilité dans la pollution.
Voir la note [1](#) de ce chapitre sur Gomi Kôasukè.

Chapitre 4:

Le cycle «augmentation de la production, accidents, insatisfactions» (Décembre 1972)

Vendredi 1^{er} décembre. --- Répétition d'un travail idiot.

Nous voilà en décembre ! Peu après midi il a neigé ; de la neige à moitié fondue. En rentrant, j'étais tout transi de froid. Paiement du bonus de fin d'année. On était tous assis sur nos bancs, essayant de lire le montant du bonus des copains. La moitié seulement était payée aujourd'hui. Comme pour la paye qui nous est retenue pendant vingt jours, la moitié du bonus est retenue jusqu'à la fin de l'année : autant de gagné pour l'entreprise ! En plus des intérêts que ça rapporte, est-ce que le fait de ne pas donner tout l'argent d'un coup n'est pas un moyen pour empêcher les «désertions» ?

Ou encore, le fait que le versement de la paye est laissé au bon plaisir de l'entreprise entraîne chez les ouvriers un vague sentiment de gratitude qui leur fait considérer leur salaire non comme un dû mais comme un cadeau. Nous, les saisonniers, on touchera un bonus de 10 000 yens, mais il sera payé en fin d'année seulement.

Mon rhume est presque guéri. Demain, après le travail, je prendrai tranquillement un bain.

Samedi 2 décembre. --- Aujourd'hui aussi il a fait froid. Derrière la chaîne, il y a une porte qui s'ouvre pour laisser passer les chariots qui transportent les boîtes : l'air froid pénètre aussitôt et me fait claquer des dents. Cette usine est paraît-il une étuve en été et une glacière en hiver. Quand j'avais visité une usine de transistors, les femmes qui y travaillaient m'avaient dit qu'à cause de la température toujours constante, en été comme en hiver, elles en arrivaient à être malades. De toute façon, dans un cas comme dans l'autre, on se soucie peu de la santé des travailleurs.

En revenant avec Miura, un jeune temporaire de vingt ans qui vient de Tokushima, nous passons devant la chaîne d'assemblage des camions. Miura est sorti du lycée et a préparé l'entrée à l'université sans succès : il a alors travaillé dans une imprimerie pendant un certain temps.

Tout le long de la chaîne d'assemblage que nous longeons, il y a non seulement des chariots mais aussi des camions garés sur le côté, chargés de pièces, de cabines entières et de pneus ; c'est même dangereux de marcher à pied à côté.

Les châssis qui viennent de l'usine située de l'autre côté sont déposés sur une chaîne à côté de l'entrée, on y fixe les essieux alors que le moteur est déjà assemblé. On y ajoute les boîtes de vitesses assemblées de nos mains et le tout est dirigé vers la sortie. Cela fait penser à une reine qui serait entourée de jeunes travailleurs.

Nulle part ailleurs je n'ai vu de travail à la chaîne plus symbolique que celui-là : la fixation des pneus. Ce travail consiste seulement à installer trois pneus en une minute quarante secondes, et à répéter toujours la même chose. Le gars de ce poste reçoit un pneu qui arrive de derrière par un plan incliné, il l'approche du châssis en le faisant rouler à la main et, appuyant sur une pédale, il l'élève à la hauteur de l'essieu pour l'y fixer. Il introduit les six écrous et les bloque avec une clé électrique. L'essieu arrière s'approche déjà : il prend un autre pneu qu'il fait rouler jusqu'au châssis, puis un autre. Il fixe les deux ensemble et introduit les écrous. Avec une grosse clé

électrique et en s'aidant de son bassin, il bloque les écrous. Ce travail terminé, un nouveau châssis arrive et le voilà de nouveau à faire rouler ses pneus. Quel travail idiot !

Ces ouvriers attroupés autour de ces gros châssis ! Ces mains aux mouvements à la fois fébriles et monotones ! C'est comme si un règlement sévère ne les autorisait à toucher à leur reine qu'une minute et quelques secondes. En quelques instants, ayant trouvé sa forme, reçu un peu d'essence, le camion disparaît du bout de la chaîne vers la ville.

Dans le journal de ce matin, conférence de presse du patron de Toyota : il prévoit pour l'an prochain une production de 2 350 200 véhicules, soit 15 % d'augmentation des ventes intérieures et 13 exportations. Avec le système des deux jours de congé par semaine, comment compte-t-il produire 250 000 véhicules par mois (le chiffre est un peu fort peut-être), mais c'est ce qu'il va nous obliger à produire ?

Dimanche 3 décembre. --- Comment on traite les morts du travail.

Yamamoto, un gars qui est entré en même temps que moi et qui habite au même étage, vient emprunter la machine à laver. C'est Miyamoto qui a trouvé cette machine déjà usagée pour 4 000 yens et il s'en sert avec Kudô, qui en a payé la moitié.

Yamamoto a été travailler aujourd'hui et il dit qu'à l'atelier ils ont parlé de l'accident mortel survenu à l'usine de Kamigo. La femme du gars qui a été tué est enceinte, paraît-il. Devant le cercueil exposé dans la maison, on a déposé une casquette toute neuve rayée d'une bande jaune et un certificat comme quoi l'accidenté est nommé au grade de chef d'équipe. Le gars avait 30 ans et il était sous-chef d'équipe. Il a été promu au rang supérieur.

Yamamoto se met à dire, acerbe : «Il n'est pourtant pas mort à la guerre ! À quoi y pensent les patrons ?»¹.

Sur le tableau d'affichage une déclaration du patron est punaisée : «J'ai le regret de vous informer qu'un grave accident du travail est survenu...», le mot accident mortel n'est même pas écrit. Il ne ressent donc aucune responsabilité dans l'accident ? Sur le même tableau il y a aussi une affiche du syndicat (car le syndicat ici n'a pas de tableau d'affichage réservé ; lié à la direction et porté par elle comme on porte un enfant, il se sert d'un coin du même tableau) :

«Nous prions pour le repos de l'âme de Nakaï Takéshi (trente ans), mort au travail à l'atelier de mécanique n° 3 de l'usine de Kamigo, le 25 novembre, à 12 h 10. Sincères condoléances.»

Les condoléances sont peut-être exprimées, mais il n'y a pas un seul mot de reproche envers l'entreprise. Celle-ci, ainsi que le syndicat, semble considérer cet accident comme une faute d'inattention de la victime.

Dans l'atelier de Yamamoto aussi, récemment, il y a eu un accident : la mèche d'une perceuse s'est brisée et est allée se planter dans le cou d'un travailleur qui tournait le dos. La plupart des machines de l'usine principale qui sont en service depuis 1938 sont de vieux «tacots» qui occasionnent souvent des accidents.

Dans le journal *Toyota* un article sur «les changements dans la direction». Le sous-directeur est promu président et sont nommés, comme directeurs-adjoints, MM. Yamamoto et Toyota Shôichirô, le fils aîné de Kiichirô, lui-même fils aîné du fondateur, M. Toyota Sakichi. Ainsi Toyota Shôichirô, qui descend en ligne directe du fondateur, semble être mis en réserve pour devenir le prochain président.

D'autre part, le journal hebdomadaire du syndicat fait mention d'une revendication discutée par le syndicat au cours de sa réunion du 28 novembre (réunion importante, car elle vient en deuxième lieu après la réunion générale annuelle) et présentée à la direction : à partir du 1^{er} avril, système des deux jours de congé par semaine et demande d'établissement de la semaine des quarante heures.

Lundi 4 décembre. --- Je suis du soir. La chaîne s'arrête à 11 h. Takéda, Fukuyama, Shimoyama, qui sont alignés à côté de moi, sautent de joie. Moi aussi naturellement. On est tous pareils, on n'aime pas les heures supplémentaires. Il paraît que, si on s'arrête à l'heure normale, c'est qu'il y a eu une erreur dans la programmation : il y aurait une centaine de boîtes en trop. Ainsi, pendant deux ou trois jours nous pourrions rentrer à l'heure normale.

Dans mon atelier, je n'ai pas vu un seul type qui ait la moindre bedaine. De même en allant aux bains du foyer, je me suis aperçu que, comparés aux travailleurs qu'on peut voir ailleurs, presque aucun des ouvriers de Toyota n'a d'embonpoint. On n'est même pas libre d'engraisser !

Mardi 5 décembre. --- *Une discussions au «furo» (bain japonais).*

Aujourd'hui, la chaîne s'arrête à 22 h 40. Mais malgré ça j'ai trouvé le temps long. Ensuite c'est du temps en heures supplémentaires : tout en enfilant calmement des rondelles en caoutchouc (travail calme comparé à la chaîne), je discute avec Miura et Ota de Tokushima, un gars d'une trentaine d'années qui était menuisier et qui a travaillé aussi sur les chantiers de la nouvelle ligne de chemin de fer «New Tôkaïdô»².

Kudô rentre vers 9 heures du matin ; il se met à rouspéter : «Ah, j'en ai marre ! La machine est tombée en panne, on m'a fait faire trois heures supplémentaires.» Mais il recommence à parler de titularisation : «Ici, c'est dur, mais où qu'on aille, le travail c'est toujours dur. Cependant en continuant ici, si je ne dépense pas mon argent dans les jeux, je pourrai me faire construire une maison... Un travail sûr, c'est bien ce qu'il y a de mieux !» Il parle comme un vieux !

On va au furo tous les deux : comme c'est le matin, c'est plein de gars qui ont travaillé de nuit. Assis dans la piscine d'eau chaude, deux gars sont en train de discuter : l'un, maigre, la trentaine, a un accent du Kyushu, et l'autre, tête ronde et cheveux courts, la quarantaine, a un fort accent du Nord-Est, d'Aomori ou d'Akita.

Le gars du Nord : «Ici on nous fait travailler dix minutes en plus tous les jours.»

Les gars du Sud : «Ça oui, ils sont forts pour nous exploiter.

--- C'est le moins qu'on puisse dire !

--- Quand j'étais chez Mazda à Hiroshima, la dernière heure de boulot était consacrée à nettoyer les outils. Mais ici c'est vraiment terrible !

--- C'est le moins qu'on puisse dire. Moi j'en ai marre !

--- Et encore dans ton atelier tu es verni ! Dans le mien, quelle chaleur ! Même avec deux gants enfilés l'un sur l'autre on se brûle. Mais chez Honda ils embauchent. De toute façon, ici, c'est vraiment des rapiats.»

Comme les autres gars, à côté, commençaient à prêter attention à leur conversation, les deux gars se sont dépêchés de partir.

En ce moment je ne vois plus Kinoshita, le gars qui est venu de Sado : ça faisait une semaine qu'il travaillait avec nous sur la chaîne, mais il n'a pas pu se faire à la vitesse et est parti dans un

autre atelier. Comme ça fait trois ans qu'il vient chez Toyota, ça m'étonnerait qu'il prenne son compte !

Mercredi 6 décembre. --- La chaîne s'arrête à 10 h 10. Travaux divers et on quitte le travail à 11 heures, l'heure prévue. Je rentre avec Iino qui habite le foyer voisin du mien. Il dit en une formule bien sentie : «Aujourd'hui, on peut enfin rentrer dans la même journée.» En face du foyer on mange un «ramen» (pâtes japonaises) au comptoir ambulancier d'un marchand qui vient là à la recherche de clients. Iino me dit qu'il a mal à l'estomac, mais c'est pas étonnant, qu'est-ce qu'il mange vite !

Jeudi 7 décembre. --- On est revenu de nouveau au régime des heures supplémentaires : travail à la chaîne jusqu'à minuit et demie. Ensuite, pendant une demi-heure, préparation des pièces pour le groupe du matin. En tout, deux heures supplémentaires.

En arrivant au travail, j'ai remarqué un fin tuyau en plastique muni d'un bec verseur qui pendait au-dessus de mon poste de travail. Le chef d'équipe me demande de verser un peu d'huile dans les rouages des boîtes RK et RY. C'est une opération de plus à effectuer. Pour ce genre de boîtes, après beaucoup d'efforts, j'y arrive déjà tout juste, et normalement c'est au contrôle qu'on verse l'huile. J'ai décidé de ne pas le faire quand le chef d'équipe ne sera pas à mon côté. Pourquoi ça ? Parce que c'est un truc qui a été inventé par un type à la recherche de bonnes idées à présenter.

D'après Iino, avec qui je suis rentré, la production totale de ce jour est de 785 boîtes : 345 boîtes pour le poste du matin et 440 pour celui du soir. La production ne fait qu'augmenter.

J'arrive dans ma chambre, Kudô est là en train de dormir. Il a donc manqué le travail. Il me dit : «Ça revient au même, puisque je vais travailler dimanche.» Il est rentré ce matin peu avant 10 heures. Il a donc travaillé de 8 heures du soir à 9 heures du matin : à cause d'une machine en panne, le gars du poste précédent avait usiné de mauvaises pièces. Il ajoute : «Augmentez la production, nous dit-on, mais avec des vieilles machines, c'est une connerie. Et moi, quand je rentre, je ne peux même pas manger, ils ne servent plus de repas !» En disant cela, il mangeait du poisson en conserve et du pain qu'il avait acheté en revenant. «Je vais dormir jusqu'à 7 heures.» Il se couche et s'endort aussitôt. Quand arrive le soir, il a du mal à aller au boulot.

Vendredi 8 décembre. --- Le soir, vers 9 heures, je demande au chef d'équipe qui passe près de moi (jusqu'à) quelle heure on travaille aujourd'hui, il me répond : «Jusqu'à minuit environ, y a pas beaucoup de boulot.» Une fois le chef parti, je le répète à Fukuyama, mon voisin de droite, mais il me demande qui m'a dit ça et ne semble pas me croire. Je dis la même chose à Takéda, mon voisin de gauche, qui ne semble pas me croire non plus. Ils pensent tous qu'on en a jusqu'à 1 heure du matin. Comme ils s'attendent à travailler longtemps, mais qu'il est agréable de finir plus tôt, ils essaient de se persuader eux-mêmes que ça finira tard.

La chaîne s'est arrêtée à minuit. Malgré ça, ils n'y croient pas encore : c'est qu'il arrive souvent que la chaîne s'arrête cinq ou dix secondes pour donner le temps à quelqu'un de rattraper son retard et se remettre en marche aussitôt. Mais en voyant le courant coupé et le signal de l'arrêt, des soupirs s'élèvent : Aah !... Ooh !... C'est ce moment même que tout le monde attendait.

En écrivant ça, j'ai le poignet qui me fait mal. Cela devrait bien être reconnu comme maladie professionnelle, mais...

Samedi 9 décembre. --- Repos. Dans la cour du foyer on bat le riz pour faire du «mochi» ³. D'après Kudô, qui y est allé pour en manger, le candidat député Watanabé était là et a fait un petit discours. Notre voisin Miyamoto a pris 50 000 yens sur son bonus pour s'acheter deux haut-

parleurs stéréo.

Dans le journal *Toyota* : production du mois de novembre, 193 034 véhicules, augmentation de 4,5 % par rapport à l'année dernière, c'est un record qui suit immédiatement celui du mois précédent qui était de 206 007 véhicules. La production de camionnettes (51 793) est en augmentation de 7,5 % par rapport à l'an dernier, ce qui est un succès, est-il écrit. C'est pour ça qu'on nous fait faire tant d'heures supplémentaires.

Le soir, on appelle un gars au haut-parleur pour un coup de téléphone qui vient de Hirosaki. Ça doit être un saisonnier récemment arrivé, car son nom n'est pas inscrit sur la liste que j'ai reçue lors de la réunion des gars originaires du même département que moi. J'aimerais bien le rencontrer et lui parler. Ça me rappelle l'enquête que j'ai faite à Aomori sur les saisonniers.

Dans le train, j'étais assis en face de deux paysannes âgées de quarante ans environ. Les deux femmes, avec un fort accent du Nord-Est, se plaignaient et se lamentaient : le mari de l'une des deux, parti à l'usine comme saisonnier, avait dépensé au cabaret tout l'argent mis de côté. Une fois rentré, il affirmait bien qu'il ne ferait plus jamais ça, mais les hommes sont les hommes et les plus malheureux ce sont bien les enfants qui souffrent de la longue absence du papa... Voilà ce qu'elles disaient.

Dans un tract que j'ai reçu d'un syndicat d'enseignants d'Ajigasawa, voici l'histoire qui y était racontée : «Eh bien ! toi non plus tu ne lis pas les lettres que t'envoie ta fille ?» M^{me}Kasé, qui tenait à la main la lettre de sa fille Junko que je venais de lui remettre, ne faisait pas le geste de l'ouvrir. «Non, je la lirai ce soir, toute seule, tout en pleurant.» Mais en disant cela des larmes perlaient de ses yeux. Elle ne peut jamais lire d'une seule traite les lettres de sa fille. Elle les lit par bribes, tout en pleurant, dit-elle.

Voici aussi une poésie d'enfant intitulée «Ne pleure pas !» :

«Tirant une pièce de 10 yens de sa tirelire, ma petite soeur demandait :

«Papa et maman, où est-ce qu'ils s'en vont ?

--- À Tokyo, c'est loin tu sais !

--- Mais ils y vont en train.

--- C'est pour gagner de l'argent, sans argent on ne peut pas vivre.»

Ma petite soeur resta un moment silencieuse, puis, portant ses deux mains à ses yeux, se mit à pleurer. Elle pleura et pleura encore. Ses pleurs résonnaient dans la chambre vide et quand elle demanda : «Combien de sous il faudrait ?», c'est de mes yeux que les larmes coulèrent.» (Poésie communiquée par le Syndicat d'enseignants de Nishitsugaru.)

La séparation du père et du fils, des parents et de leurs enfants, à cause de ces départs pour gagner de l'argent en ville comme saisonniers, est un gros problème pour l'éducation et l'école.

Le soir, je téléphone à ma famille. Ma femme va devoir accoucher avant terme, me dit-elle.

Dimanche 10 décembre. --- Élections législatives.

«Aujourd'hui, c'est jour de vote», telle est à 8 heures du matin la première salutation de la radio intérieure du foyer. Quand je descends pour prendre mon petit déjeuner dans le réfectoire du foyer voisin, des jeunes, apparemment des militants politiques, le drapeau rouge ⁴ en main, sont alignés devant la porte du foyer. Toutes les voitures qui sortent sont arrêtées une à une et il leur

est dit : «N'oubliez pas de voter», et de même pour moi qui vais à pied.

Sur le tableau d'affichage du foyer il y a un papier ; «Votons tous unanimes.» Et sur celui de l'atelier il y a une affiche de Watanabé ; le programme des émissions de radio et de télé des candidats aux élections est certes affiché, mais celui de Watanabé est écrit en grosses lettres. D'après le journal d'aujourd'hui, les papiers officiels des candidats qui doivent être distribués personnellement à chacun des électeurs ont été découverts mis en tas dans le réfectoire du foyer et un des responsables des élections a élevé une protestation à ce sujet, mais c'est bien vrai, dans le réfectoire du foyer voisin, c'est la même chose.

Lundi 11 décembre. --- «Continuant sur sa lancée, le groupe Toyota se maintient» (journal *Chûnichi*). Watanabé, l'ancien président du syndicat, est élu en deuxième position avec 101 229 voix.

Miyata, le candidat du même Parti socialiste démocrate, présenté par l'aciérie Shin Nittetsu ⁵ où il était secrétaire du syndicat (circonscription de Fukuoka), est élu, lui, à la dernière place. Cela voudrait-il dire que les ouvriers de Toyota sont politiquement en retard sur ceux de Shin Nittetsu ?

Il y a aussi un article sur le vote par anticipation ⁶ de la ville de Toyota : sur les 6 400 votants par anticipation la plupart sont des ouvriers travaillant dans l'automobile et bénéficiant soi-disant de deux jours de congé par semaine.

Ville de Toyota :

Suffrages exprimés :	111 584
Watanabé Takézô (socialiste démocrate) :	42 321 réélu
Urano Yukio (Parti libéral) :	36 246 élu
Ota Kazuo (socialiste) :	16 589 élu
Okubo Tadashi (communiste) :	6 488 non élu
Nagasaka Sadamu (sans appartenance) :	753 non élu

Il y a encore des offres d'emploi pour demander des saisonniers. D'un côté on bat des records de production comme le mois précédent par exemple, le deuxième dans l'histoire de Toyota pour la production mensuelle, et de l'autre côté c'est un travail complètement dingue avec un manque de main-d'oeuvre !

Les cartes individuelles de deux nouveaux saisonniers (800 numéros après le mien) ont disparu du tableau : je ne les ai pas vus une seule fois depuis la semaine dernière. J'ai l'impression qu'ils se sont évanouis soudain. Miura m'a dit qu'il les avait vus une fois devant les vestiaires. Si je me souviens bien, ça fait donc six saisonniers et trois apprentis qui partent. Il ne reste que trois saisonniers. Si on ajoute les gars de l'autre poste, ça fait donc quinze ou seize types qui ont pris leur compte.

Lundi 11 décembre. --- Je suis de nouveau allé voir Kudô dans son atelier. Dans un alignement de machines imposantes les ouvriers vont et viennent, apparaissent et disparaissent... À l'intérieur du bâtiment sombre les éclairs bleus-blancs de la soudure font tourner les poussières métalliques en suspension dans l'air. Vacarme, poussière, humidité. Dans l'atelier, des chaînes de transfert aériennes tournent sans bruit, transportant toutes sortes de pièces. Il y a trente-cinq ans c'était sans doute déjà le même spectacle. Les machines sont simplement plus vieilles, le bâtiment plus sombre et en tout cas l'environnement et les conditions de travail se sont dégradés, c'est sûr.

Quant à lui, sans changement, il était en train de virevolter dans le petit espace qui lui est attribué. Ses chaussures de sécurité résonnaient lourdement sur le sol. Assembler l'arbre de transmission, le faire tourner sur une équilibréuse, rajouter du poids en soudant un petit morceau de métal, donner un coup de poinçon, mettre de l'huile et de la peinture, soulever le tout et l'accrocher à la chaîne, tel était son travail. La vitesse avait doublé depuis que je l'avais vu la première fois. Il était heureux de me voir et de me donner quelques explications avec des gestes de la main et il eut tout juste le temps de me présenter à son voisin. Mais c'est tout, aujourd'hui, il ne faisait que courir et tourner. Comme dans un dessin animé !

J'ai essayé de soulever un arbre, mais des deux mains c'est tout juste si j'y arrivais. Lui, qui est petit, il lui faut le soulever un peu plus haut que les yeux pour l'accrocher à la chaîne. 900 arbres par jour ! J'avais pas le cœur à lui parler, rien qu'à le voir ça me faisait mal et je suis rentré. Sans exagérer il faisait bien le travail de trois types. Jusqu'à présent je n'ai jamais vu de travail aussi intense. Aujourd'hui sans doute il va rentrer encore après 8 heures avec une mauvaise mine et sans prendre de bain, s'écrouler sur son lit défait et s'endormir comme une masse. Avec un travail comme ça c'est normal que le samedi et le dimanche il ne fasse que dormir.

Mardi 12 décembre. --- Les pièces commandent...

Je discutais de choses et d'autres avec Fukuyama en enfilant des rondelles de caoutchouc après l'arrêt de la chaîne. Je lui demande : «Si on n'atteint pas les normes, est-ce que ça retombe sur le contremaître et le chef d'atelier ?

--- Non, penses-tu, pas chez Toyota. C'est sur nous que ça retombe, puisqu'on nous fait travailler jusqu'à ce que le nombre de boîtes soit atteint...» Évidemment, c'est très clair !

Comme Iino se plaignait en disant que ça ne valait pas le coup de faire ce boulot je lui demande : «Et si on changeait de poste alternativement ? --- Non, c'est du pareil au même, puisque c'est la même boîte qu'on construit.»

Même si par un système de rotation on changeait de poste tous les deux mois, en un an on aurait fait tous les postes, appris le travail, mais on se heurterait au même mur de la monotonie. Dans un atelier d'assemblage de boîtes de vitesses, du moment qu'on construit la boîte c'est toujours la même chose. Et ça sera toujours pareil tant qu'il s'agira d'un travail à la chaîne, aussi bien à l'atelier des moteurs qu'à celui des arbres de transmission ou même à l'atelier d'assemblage final.

On peut peut-être appeler ça un travail, mais on ne fabrique rien. C'est la machine qui fabrique, ou bien la chaîne. Quant au travailleur, on ne fait que le sucer, on lui fait restituer l'énergie qu'il a accumulée grâce au sommeil à l'ombre des rideaux opaques.

Une voiture est faite de 5 à 6 000 pièces différentes. Ce sont les pièces qui commandent l'organisation du travail : suivant les pièces, celui-ci est coupé en morceaux, réorganisé, fixé et maintenu dans un cadre très étroit. Puisque la voiture est la somme de toutes ces pièces, assemblées suivant un ordre fixé d'avance comme un jeu de construction, le travail imposé à l'ouvrier est dès lors réglé par ces différentes pièces. Tant que les pièces qui composent une boîte de vitesses nous seront imposées, quoi qu'on fasse on ne peut pas en sortir, il nous est interdit d'en sortir.

Tant que ce sera ainsi, même si on retarde la vitesse de la chaîne de cinq secondes, le travail en sera peut-être facilité d'autant, mais dès que l'ouvrier se sera habitué à cette nouvelle vitesse, on sera ramené à la situation précédente, ce n'est pas une solution.

Il paraît que pendant la guerre les boîtes étaient transportées dans des chariots et qu'on serrait les

écrous un à un avec une clé à tube normale. C'était certainement plus artisanal, mais est-ce que c'était plus agréable ? Et même si le contenu du travail était plus large et si le niveau de production était laissé au jugement de l'équipe, de toute façon ce devait être pareil, ce sont des boîtes de vitesses qu'ils construisaient, ou plutôt qu'ils assemblaient suivant l'étroite limite fixée par les différentes pièces construites ailleurs par des machines.

Finalement ça ne change rien : ce qui commande au travailleur, c'est la chaîne qui tourne impitoyablement, c'est «ce moyen de production inerte qui dirige et tire profit de l'homme qui travaille. C'est la toute-puissance du capital sur le travail» (Marx : *Le Capital*).

Je relève une inscription dans les w.-c. : «La vie est un combat contre soi-même.» Jusqu'à présent je n'avais pas prêté attention à cette lapalissade. Mais, dans la tête du type qui a écrit ça, n'y a-t-il pas l'idée que sa vie lui a été extorquée par la chaîne ?

Mon poignet droit me fait mal.

Mercredi 13 décembre. --- L'homme devenu machine-transfert.

Je suis allé voir Yamamoto dans son atelier. Il travaillait au milieu de vieilles machines poussiéreuses, les yeux protégés par des lunettes de sécurité. Il y a deux ou trois jours, quand je lui ai dit que j'irais le voir, comme je lui demandais où était son atelier, il m'a répondu tout gêné : «Oh ! tu sais, l'endroit où je travaille n'est pas tellement un endroit à visiter.»

Il était plein de poussière jaune et portait une chemise qui s'en allait en lambeaux ; en grimaçant il poussait de lourds blocs-cylindres semblables à des grosses pierres de taille sur une chaîne à rouleaux. Le corps tout courbé, poussant des bras et s'arc-boutant sur ses pieds, il ressemblait comme un frère à ces esclaves de l'ère romaine qui poussaient des meules ou tiraient des bateaux.

Dans un espace en forme de U, où étaient alignées des machines suivant un ordre déterminé, il poussait donc les blocs-cylindres bruts de fonderie et son travail consistait à les dégrossir. Dès qu'un bloc était terminé, il le sortait de la machine, le changeait de sens, le poussait sur les rouleaux et préparait une autre machine. Ayant introduit un nouveau bloc, mis le contact, pendant que la machine se mettait à tourner, sans avoir le temps de surveiller l'opération, il allait à la machine précédente pour retirer le bloc usiné, le poussait et l'introduisait dans une autre machine. Mettre le contact, aller à une autre machine, retirer le bloc, le faire glisser en le poussant et ainsi de suite... Pendant cet intervalle, il ajoutait encore un petit quelque chose à la main avec un marteau et un tournevis. Il était responsable de neuf machines et devait accomplir un rendement de 94 blocs-moteurs par jour. Finalement on l'a robotisé, il a été lui-même transformé en machine-transfert.

Jeudi 14 décembre. --- Le chef d'équipe et Hashimoto étaient absents (Hashimoto est un gars du deuxième poste qui est venu dans notre équipe à la place de Hosoi, qui est allé dans la sienne. Il a trente-cinq ans et est originaire d'Amakusa (Kyushu). Il était dans le commerce avant, mais il a aussi l'expérience du travail en usine). On en était réduit à n'avoir aucun remplaçant, car le contremaître avait pris la place de Hashimoto. La chaîne s'est arrêtée de nombreuses fois, car il n'y avait personne pour venir réparer quand une machine marchait mal. À cause de ça la production a baissé de 50 boîtes.

Malgré tout, on bichait tous intérieurement à chaque fois que la chaîne s'arrêtait. Quand on est du matin et qu'il y a du retard, on s'en fout. En effet, le retard accumulé retombe en heures supplémentaires sur les gars du deuxième poste. Dès que la chaîne s'arrêtait on pouvait fumer une cigarette, aller aux w.-c., se promener par-ci par-là en blaguant, se détendre un bon coup.

Mais aujourd'hui, comme le retard était trop important, on nous a fait travailler pendant une heure en double poste.

Vendredi 15 décembre. --- À Mikami, qui m'invitait à la réunion amicale pour fêter le nouvel an ⁷, j'ai répondu que je participerai. Ça coûte 2 000 yens. Les titulaires, eux, ont déjà fêté l'année qui se termine, le mois dernier : ils avaient cotisé chaque mois et avec l'argent mis de côté ils sont allés à Kamikôchi.

Kudô rentre en râlant : «Pour nous, les temporaires, c'est pénible : on nous fait faire le travail le plus difficile. Le système de sécurité de l'équilibreuse de Hayashi (un titulaire), dès qu'on appuie le pied, répond bien, mais le mien est tout déréglé, il répond en retard. Aujourd'hui, j'ai fait passer trois arbres sans les mettre dans la machine.»

Samedi 16 décembre. --- Chaque matin en me levant, j'ai les doigts durcis et recroquevillés. Je pars au travail tout en les massant. Le soir, j'étais en train de faire ma lessive quand Yamamoto est venu me voir. Il était de congé aujourd'hui. Il me dit que Saîtô, un copain de chambrée venu de Fukuoka qui voulait entrer dans l'armée, a pris son compte hier et est rentré au pays. Il avait encore une semaine à faire pour terminer son contrat et il aurait pu toucher une prime de 8 000 yens. Mais il en avait marre, il ne pouvait plus supporter son travail à la fonderie.

Et tous les deux on se met à critiquer Toyota. Il me dit qu'il ne cause jamais avec les titulaires. Les saisonniers méprisent les titulaires parce qu'ils font un travail dingue, et les titulaires font de même envers les saisonniers en les traitant de «pécores» («dékaségi» : cf. la note [8](#) du chapitre [2](#)).

En ce moment, Hashimoto est absent, sa femme ayant accouché, et on est tout juste le nombre voulu pour travailler. À la pause de midi les plaintes sont nombreuses : c'est sans doute parce que la fatigue s'est accumulée. Il paraît que dans notre équipe on est deux de moins par rapport à l'autre. Si la production augmente, alors qu'on est moins nombreux, c'est la cote du chef d'atelier qui monte, à cause de la réduction du prix de revient.

Il y a quelqu'un qui dit : «Les machines qui arrivent à notre atelier sont les vieilles bécane dont les autres ateliers ne veulent plus !» Un autre propose : «En augmentant notre équipe de quatre ou cinq types et en faisant chevaucher les deux postes, ou pourrait ne travailler que le jour, en augmentant un peu la vitesse de la chaîne. Ainsi les gars du deuxième poste n'auraient plus à travailler jusqu'à 2 ou 3 heures du matin.» C'est une idée à lui, mais, soumise en haut lieu, c'est sûr et certain qu'elle serait rejetée.

Les gars rouspètent toujours, mais ça ne va pas plus loin, ça en reste là. Personne ne pense à porter ça au syndicat. Tous semblent oublier qu'un syndicat est une organisation faite pour résoudre ce genre de problèmes.

Dimanche 17 décembre. --- Plus de deux millions de véhicules par an.

Dans le journal *Toyota* du 15 décembre, un article intitulé «Le plafond des deux millions de véhicules sera crevé cette année». «Cette production record est le résultat, en premier lieu, des efforts et de l'esprit d'invention des 42 000 employés de la firme, auxquels il faut ajouter ceux des entreprises filiales, des grossistes et des concessionnaires, ce qui fait un chiffre total de 200 000 personnes. C'est également le fruit de la confiance inébranlable des nombreux clients qui choisissent Toyota. C'est ainsi que, cette année encore, continuant sur sa lancée de l'an dernier, on s'attend à ce que la firme conserve la troisième place mondiale des constructeurs de voitures.»

Le soir, Yamamoto vient me rendre visite. Il termine son contrat le 25. Il était allé chez le coiffeur et son visage donnait une impression de fraîcheur. Une fois rentré au pays il compte passer son permis de conduire et son rêve d'un emploi peinard où il puisse travailler en cravate est tout près de se réaliser. Il dit en rigolant : «C'est fini, je ne reviendrai plus ici.» Il raconte que demain il ira à Nagoya acheter son billet pour le Kyûshû.

D'après lui, dans un atelier proche du sien, il y a eu un stagiaire qui s'est blessé au doigt avec une machine. Dans l'atelier de Kudô également c'est un temporaire du deuxième poste qui s'est blessé au doigt et dans mon atelier aussi un gars s'est fait couper un doigt. Mais, même si on met à part le cas de mon atelier, la réalité de ces accidents est plus ou moins cachée. Pour un accident mortel, c'est tout juste si on annonce qu'il y a eu un grave accident. Alors, évidemment, aucun mot d'excuse ou de sympathie pour un doigt coupé, un bras arraché ou un pied écrasé !

Lundi 18 décembre. --- L'ouvrier et son manteau.

J'ai reçu mon bulletin de salaire. Avec trois jours d'absence pour maladie, voici mon salaire de base plus la prime de productivité : 49 212 yens. Heures supplémentaires et toutes primes comprises ça fait 69 030 yens. Salaire net : 66 000 yens. C'est vraiment pas lourd ! Malgré ça on est tous de bonne humeur. On dit bien que le salaire est maigre, mais, comme les heures supplémentaires et les primes pour travail de nuit sont importantes, le salaire net est bien plus intéressant que celui des entreprises environnantes. Iino, qui a vingt ans, se fait plus de 60 000 yens. Shimoyama, vingt-quatre ans, marié, un enfant, se fait 90 000 yens (salaire de base : 28 000 yens).

Ainsi, même si les heures sont nombreuses et le travail intense, comparée aux travailleurs du même âge des autres entreprises de la région, notre rémunération est un peu meilleure. Et cela, ça contribue encore à renforcer la dépendance vis-à-vis de Toyota.

Alors que d'habitude on ne pense qu'à s'arrêter et partir, lorsqu'arrive la paye et qu'on voit les chiffres, on en arrive à penser qu'on a bien bossé quand même. Quand on rentre chez soi avec cette paye, la vie qui se tisse grâce à cet argent a déjà commencé. Et le lendemain on repart au boulot en pensant aux traites et aux mensualités pour l'appartement, la stéréo, la télé en couleurs ou la voiture.

À partir du moment où on a franchi la porte de l'usine et qu'on a montré au gardien son laissez-passer, on devient un numéro. Exactement comme quand on dépose son manteau au vestiaire, on est amené à se dépouiller totalement de sa personnalité. Et quand on repasse la porte, après dix ou douze heures de travail, on peut enfin se retrouver, se revêtir de soi et en reprenant le chemin de la maison recouvrer sa dignité et son expression propre.

Mais, malgré ça, le travail dans une usine d'automobiles ressemble en tous points à un travail d'esclave, que ce soit mon travail d'assemblage des boîtes, celui du type qui monte ses pneus sur les châssis, de Kudô qui accroche ses arbres sur la chaîne ou de Yamamoto en train de pousser ses cylindres. Notre travail ressemble à celui de Sisyphe, ce roi de la mythologie grecque condamné à rouler un rocher qui retombe sans cesse. Quel péché avons-nous commis pour être condamnés à un labeur pareil ? Serions-nous punis, nous ouvriers, pour le simple fait de vouloir mener une vie normale ?

Kudô, lui, achète toutes sortes de choses comme pour se venger. Il montre dans l'acte même d'acheter une avidité fébrile; il a soigneusement rangé dans un placard fermé à clé la montre qu'il a achetée. Le commerce avec les ouvriers commence par la vente et finit par l'achat.

Aujourd'hui un jeune de moins de dix-huit ans vient d'arriver. Il souriait !

Mardi 19 décembre. --- Encore un accident.

Quand arrive l'heure de commencer le boulot, tous ont les yeux fixés sur la pointeuse. C'est pour voir s'il reste des cartes ou pas. Aujourd'hui, deux cartes restent là sans être pointées, celles de Fukuyama et de Hashimoto, qui ne sont pas venus travailler. Comme il y a deux absents, le contremaître et le chef d'équipe prennent les places laissées vides dans la chaîne et il n'y a plus de remplaçant. On a 440 boîtes à faire, avec les deux équipes ça fait un total de 785. La chaîne tourne jusqu'à minuit et demi. À 11 heures on a eu une pause de cinq minutes pour aller aux toilettes, mais c'est exceptionnel.

Aujourd'hui on était tous fatigués et excités. Quand ça ne marchait pas comme je voulais pour fixer les couvercles, je frappais sur le sol pour dissiper ma colère. Mon voisin Takéda, d'habitude si tranquille, s'est mis à balancer de l'autre côté de la chaîne les boulons qui ne voulaient pas entrer. Chacun se défoulait à sa manière. On s'énerve vite dès qu'un pièce ne veut pas prendre sa place. Il y a aussi des moments où, sous le coup du désespoir, on se met à frapper de toutes ses forces avec le marteau ou bien à frapper du poing de rage.

Dès 10 heures du soir, je tombais de fatigue. À partir de minuit et demi et pendant une heure, on avait encore à préparer le travail du lendemain, mais je me suis arrêté au bout d'une demi-heure et je suis parti. Takéda aussi est rentré avec moi : «Faut être dingue !» disait-il, et au bout d'un moment : «Ah ! si je gagnais à la loterie ! Simplement avec les bénéfiques j'arriverais à manger, je choisirais un travail peignard et je pourrais ainsi aller faire de la montagne comme je voudrais. Voilà, c'est mon rêve.»

Ce matin, un chef d'équipe d'un atelier de la même branche que nous s'est fait couper l'annulaire droit au niveau de la première phalange. Le chef d'atelier nous disait : «L'accident qui est arrivé est bien malheureux et il n'y a rien à faire, mais faites bien attention, car c'est embêtant pour tout le monde.» Il n'a donc pas eu un mot sur la souffrance et les dommages subis par le gars.

Et tous de plaindre le chef de division chez qui s'est produit l'accident, car c'est lui qui n'a pas eu de chance. En effet, quand se produit un accident, le chef d'atelier ou le chef d'équipe ne se préoccupent que des mauvaises notes qui leur seront attribuées. Le chef d'équipe, en jetant un coup d'œil sur son brassard portant la mention «sécurité»⁸, murmure que c'est pas encore aujourd'hui qu'il pourra l'enlever. Et à cause de cet accident, de nouveau pendant trois mois notre atelier va être classé parmi les ateliers à surveiller et on sera obligé d'assister à des réunions en dehors de heures de travail : il va sans dire que personne n'aime ça.

Pourtant, s'ils ont vraiment envie d'éviter les accidents, il suffirait de construire des machines avec des systèmes de sécurité suffisamment sûrs, ou bien de nous donner un rythme de travail qui nous laisse du temps pour souffler.

Ou bien, comme je l'ai lu dans une revue, si un accident se produit quelque part, qu'on établisse un système où les responsables soient pénalisés, par exemple en soustrayant du bonus 10 % au chef de division, 20 % au chef d'atelier, 30 % au contremaître et 40 % au chef d'équipe.

Mercredi 20 décembre. --- D'après Kudô, qui est rentré ce matin, le blessé est le gars qui dans son atelier est chef d'équipe du deuxième poste. Ça s'est produit trente minutes avant le changement d'équipe. Pressé par le temps, il avait pris deux machines en charge et s'est fait prendre la main dans l'une d'elles. Il n'y a pas de doute, c'est le surcroît de travail qui est la cause

de cet accident.

Le chef d'atelier disait que puisque le gars a été correct et s'est excusé sans se plaindre auprès du chef de division, il recevra intégralement son indemnité. On fait donc passer pour normal le fait que la victime ne se fâche pas et même s'excuse. Kudô me dit tout ça d'un air indifférent et il ajoute : «Bah... heureusement que c'est pas bien grave !»

On nous a dit qu'il fallait produire aujourd'hui 461 boîtes. La chaîne a marché jusqu'à minuit 45. Rentré dans ma chambre, il est 2 h 30 quand je m'endors, et quand Kudô rentre, vers 8 h 30 le matin, ça me réveille. Finalement, quand je suis du soir, je n'ai que six heures de sommeil. Les ouvriers qui ont des enfants en bas âge doivent dormir encore moins.

Jeudi 21 décembre. --- Publicité gratuite pour Toyota.

Travail à la chaîne jusqu'à 1 h moins 10 du matin. Puis dix minutes de travail d'approvisionnement et une demi-heure à enfiler des rondelles. Murayama et Yoshisaki s'en vont comme chaque jour en renfort à la chaîne d'assemblage général. Il est 2 ou 3 heures du matin quand je rentre.

C'est trop long un travail de cinq heures et demie sans arrêt à la chaîne (du dîner qui se termine à 19 h 15 jusqu'à 1 h moins 10). Rien que ça, je le compare au travail fourni en toute une journée. Dès qu'on dépasse 22 heures, en effet, on travaille à l'énergie : c'est une épreuve d'endurance.

À l'heure de la pause, le visage tiré, on est tous affalés, la tête baissée. Après le repas du soir, Murayama, qui vient de vomir, s'est assis sur un banc, mal fichu et sommeille. On se met à dire :

«Pourquoi la production augmente-t-elle autant ?

--- C'est parce qu'ils peuvent vendre !

--- En ce moment, on est en train de construire des terrains sur la mer un peu partout, alors tu penses, des camions, y'en a besoin !»⁹.

Le contremaître nous distribue un prospectus intitulé «À toi qui vas rentrer au pays». C'est un truc qui a été fait par le service du personnel. En voici le contenu :

«En mangeant le riz du nouvel an au pays natal, n'hésite pas à parler de Toyota avec tes parents et tes amis. Et n'oublie pas de leur montrer le «Guide pour entrer chez Toyota». Ce sera ta manière de collaborer pour les relations publiques de l'entreprise auprès de tes amis :

--- Le gars, qu'est-ce qu'il fait en ce moment ?

--- Adresse-lui la parole, appelle-le à venir travailler avec toi. Fais faire pour lui une recommandation par des amis, des connaissances.

--- Même si le travail chez Toyota est dur parfois, le gars comprendra si c'est toi qui lui en parles.

Conditions à remplir :

--- Éléves des écoles techniques qui terminent leurs études au printemps prochain, ou bien les personnes qui ont terminé le collège depuis moins de deux ans ;

--- élèves sortant des écoles professionnelles ou qui vont sortir bientôt ;

--- les membres de l'armée libérés du service, qui vont l'être ou le sont depuis moins de trois mois ;

--- les apprentis, qui peuvent être âgés de seize à quarante-sept ans¹⁰ ;

--- les saisonniers, âgés de dix-huit à cinquante ans, qui peuvent venir travailler plus de trois mois.»

Et en bas du prospectus il y a un modèle de lettre de recommandation détachable.

Réactions des gars :

«Si on amène quelqu'un, est-ce qu'on recevra du pognon ?

--- Ouais, ils donnent 3 000 yens.

--- Ça va pas, ça va pas : recevoir 3 000 yens et se faire haïr toute la vie, pas d'accord !

--- Ils font ça partout, mon vieux.

--- Si c'est vraiment ça, j'ai envie d'en parler aussi.

--- Puisqu'ils dépensent de l'argent pour un prospectus pareil, ça vaudrait le coup de faire une enquête auprès des employés.

--- Oui, c'est ça, ils feraient mieux de retenir ceux qui sont déjà entrés.»

Coupant la conversation, le travail a recommencé aussitôt. Murayama, arrivé à la chaîne, a recommencé à vomir, plié en deux. Il n'y a personne pour le remplacer. En plus, il est chef d'équipe adjoint.

«Je reconnais tout de suite un ouvrier de chez Toyota, rien qu'au visage : il est maigre, il a mauvaise mine, il a les yeux rougis», ai-je entendu.

J'ai pris l'habitude de rentrer avec un vieux coiffé d'une casquette de travail qui lui descend jusqu'aux oreilles et portant un poste à transistors suspendu à son épaule. Comme on se voyait souvent au réfectoire du foyer ou pour aller à l'usine, je lui ai adressé la parole. Il travaille dans l'atelier à côté du mien. Il m'a dit qu'il vient du Hokkaïdô. Il a été cinq ou six ans de suite gagner sa vie chez Nissan, mais cette année, comme on a refusé de l'embaucher parce qu'il avait de l'albumine, il est venu chez Toyota. Il me dit : «Je ne pensais pas que c'était aussi dur. C'est pire que chez Nissan, car le syndicat est vraiment pourri ici. Mais, finalement, c'est nous les ouvriers qui sommes les cons dans l'affaire.» Et il utilisait franchement le mot «ouvrier». (Voir note [4](#) du chapitre [2](#).)

Kudô est de mauvaise humeur en ce moment. Il est tout renfrogné. Aussitôt rentré il ne fait que dormir et pourtant il dit qu'il manque de sommeil. Il ajoute que depuis un certain temps il se sent mal et s'est mis à prendre régulièrement les médicaments qu'on lui a donnés quand il était à l'hôpital. Est-ce que ça ne serait pas une aggravation de son état, suite à son accident de circulation ?

Vendredi 22 décembre. --- «On est pourtant contre...»

Deux gars étant absents, on était juste le compte à la chaîne, jusqu'à 1 h moins 10 du matin. D'après Iino, la production d'hier était de 510 boîtes. Aujourd'hui ça devait être pareil. Sans qu'on s'en rende compte la production journalière est passée à 785, 140 de plus que lorsque je suis arrivé.

Cependant personne ne sait jusqu'à quelle heure on va nous faire travailler tel jour, ni combien de boîtes il faut assembler. On nous fait construire les boîtes tel que c'est indiqué par la bande magnétique de la salle de contrôle : cette bande signale ce qui sera utilisé par la chaîne d'assemblage général le lendemain et ce n'est que lorsque cette part de travail est accomplie que sonne pour nous l'heure de la fin du boulot.

On se rassemble et on se met à parler du changement de travail d'équipe. En effet, il y a un bruit qui court comme quoi à partir de l'an prochain le système des deux postes actuel serait transformé en deux postes, de jour et de nuit, mais aucune information officielle n'est encore arrivée. Le contremaître lui-même n'a reçu aucune information à ce sujet, dit-il.

Tous sont contre un tel système, mais ils disent aussi qu'il n'y a rien à faire si c'est un plan qui vient d'en haut. Et même s'il y a malaise à ce sujet, comme ce n'est qu'un bruit et que rien n'est sûr, on ne peut pas s'y opposer. D'ici peu, mais en douceur, on s'y résignera. C'est vraiment finaud comme tactique. Même un changement comme celui-là dans l'horaire de travail des ouvriers, le syndicat ne s'en occupe absolument pas. Il n'y a d'ailleurs pas un seul gars qui parle du syndicat. C'est comme s'il n'existait pas !

Ce matin à 4 heures, ma femme est allée toute seule à l'hôpital. Elle m'avait dit qu'elle accoucherait sûrement avant terme. Les questions familiales me préoccupent. Bien qu'il reste encore trois jours de travail avant la fin de l'année, j'ai décidé de rentrer à la maison.

1 Les «morts au champ d'honneur» étaient toujours promus au rang supérieur.

2 Train allant de Tokyo vers le sud, le plus rapide (plus de 200 km/h de moyenne) et le plus fréquenté du monde. La ligne va actuellement de Tokyo à Fukuoka, au coeur de l'île du Sud (1 200 km), mais son extension vers le nord est prévue. Les trains comportent 15 voitures de 100 places assises chacune et circulent avec une fréquence de quatre trains à l'heure dans chaque sens. Un train sur deux, appelé «éclair», ne s'arrête qu'aux villes de plus d'un million d'habitants et l'autre, dit «écho», ne s'arrête qu'aux villes de plus de 100 000 habitants (où il se laisse doubler par l'«éclair»). La ligne a été construite de toutes pièces, en tunnels, remblais, ou sur pilotis (aucun passage à niveau). Beaucoup de saisonniers ont participé aux travaux et actuellement, la «rationalisation» faisant son oeuvre, beaucoup de lignes secondaires sont fermées, isolant davantage encore les campagnes.

3 «Mochi» : pâte de riz pilé, pour les jours de fête. On écrase le riz (un riz spécial) avec un gros maillet sur une souche d'arbre creusée à cet effet.

4 Le drapeau rouge au Japon n'est pas nécessairement l'emblème des communistes. Il est employé à chaque fois qu'il y a une grève ou une manifestation par tous les syndicats et les partis politiques de l'opposition.

5 Une grosse aciérie de Kitakyusyu (ville d'un million d'habitants au nord de l'île du Sud) où le système «kygyôgurumi» a aussi été employé.

6 Vote par anticipation : les électeurs empêchés de voter le jour normal du vote peuvent le faire la veille.

7 C'est le «shinnenkai», réunion amicale pour fêter la nouvelle année, mais il y a aussi le «bônenkai» (dont il est question un peu plus loin), pour oublier l'année qui vient de s'écouler. Dans toutes les entreprises sont organisées des sorties avec un bon repas où l'alcool coule à flots. Les chefs y participent et payent une bonne part des dépenses : ils en profitent pour écouter les «confidences» exprimées sous l'effet de l'alcool ; de toute façon c'est en même temps un bon moyen pour faire fondre pour un temps les insatisfactions accumulées.

8 Quand se produit un accident les chefs doivent pendant un certain temps garder au bras un brassard spécial attirant l'attention sur les mesures de sécurité à faire respecter. On emploie beaucoup le terme «sécurité», mais les vraies causes des accidents ne sont pas combattues si le profit en est amoindri.

9 L'État et les grandes entreprises construisent des terrains sur la mer en rasant des montagnes pour récupérer les rochers et la terre. Cette politique vise à une réduction des prix du transport et à un éloignement de la pollution.

10 Sont appelés apprentis au Japon les débutants en période d'essai, avant leur titularisation.

Chapitre 5:

Travail en deux postes : jour et nuit (Décembre 1972)

Dimanche 7 janvier 1973. --- 800 boîtes par jour.

Réunion amicale de nouvel an. Cela se passe dans un hôtel à côté du foyer. C'est un hôtel à la mode japonaise avec, comme enseigne, une tour au sommet de laquelle a été hissée une voiture grandeur nature. Je suis le seul saisonnier à y participer. Au début, on a droit à un petit discours du contremaître : il nous annonce pour cette année une production de 800 boîtes par jour, et donc une augmentation des heures supplémentaires. Il termine en disant : «Faites attention à ne pas vous blesser, je compte sur votre collaboration.»

Après un petit moment, on s'est mis à changer de place, à se verser du saké, à reprendre des chants à la mode au micro, à danser avec les serveuses, mais personne ne s'est saoulé. On était tous pleins de retenue. J'attendais pourtant le moment où, à la faveur du saké, la colère maintenue allait jaillir d'une manière ou d'une autre, mais... rien. Ils se sont mis à jouer au majong dans une pièce voisine. Takéda et moi, qui ne savons pas jouer à ce jeu, on est allés dans un bar boire un café et finalement on est rentré au foyer, trempés par la pluie. Le travail a commencé depuis le 5 janvier, mais il y a encore quatre ou cinq types qui ne sont pas arrivés.

Lundi 8 janvier. --- C'est ma première journée de nuit. Travail de 9 heures du soir à 6 heures du matin. Je suis crevé. J'ai senti surtout la fatigue entre 4 et 5 heures. Mais, même fatigué, j'assemblais les pièces, suivant le rythme de la chaîne. J'avais envie d'aller au lit le plus vite possible : je ne pensais qu'à ça.

En sortant de l'usine il faisait déjà clair, on voyait les montagnes à l'est. J'ai pris mon petit déjeuner au réfectoire central. Je tombais de sommeil. J'ai rencontré en chemin Kudô qui partait au travail. Je l'avais déjà croisé hier soir en allant au boulot, à peu près au même endroit. C'est pas normal quand même !

Fukuyama, qui était venu en renfort chez nous, est retourné dans son atelier. Il aura donc passé cinq mois avec nous. Et c'est Hagiwara, un jeune de vingt ans, qui est venu le remplacer, venant de l'atelier d'assemblage. Il a été apprenti chez Toyota. Il se laisse encore déborder.

(Quand je suis de nuit, j'écris mon journal le matin en rentrant.)

Mardi 9 janvier. --- Le temps est splendide. Je voudrais faire sécher mon matelas, mais à cause du travail de nuit il me faut tirer les rideaux et dormir. Arriver le matin, dormir le jour, partir le soir. C'est stupide.

Ce matin, conversation dans le vestiaire :

«Quand on est de nuit, le matin, j'ai envie de baiser.

--- Ah ! dis pas ça ! Moi, j'peux même pas bander, je suis trop fatigué. Baiser le matin, c'est un signe de bonne santé, mais quand on ne peut même pas le faire...

--- Quel est le crétin qui a pu inventer un système de travail pareil ?»

En six mois, les heures de travail ont été changées trois fois. Jusqu'au mois d'août, c'était le

travail de jour. De septembre à décembre, c'était le travail en deux équipes du matin et du soir, et depuis janvier c'est le travail de jour et de nuit, à deux postes. Ça s'est fait sans consulter aucunement les travailleurs. Pour satisfaire l'augmentation de la production et sans augmenter le nombre d'ouvriers, la direction s'en sort d'une manière unilatérale, en augmentant les heures de travail.

Ce genre de travail à deux postes (jour et nuit) a commencé chez Toyota en 1962. «À partir du 10 septembre 1962 la société a fait savoir à l'usine de Motomachi qu'elle voulait mettre en place le système du travail de jour et de nuit. Le syndicat, après avoir examiné cette proposition, a déclaré qu'il était contre un tel changement d'horaire mais que, vu la situation de l'industrie automobile, il s'inclinait, car il n'y a pas moyen de faire autrement... !» (D'après *Vingt ans d'histoire du syndicat Toyota*.)

Dans le journal *Toyota* du 1^{er} janvier, on rapporte les paroles du patron au sujet des prévisions de l'année qui commence : «Je voudrais qu'on atteigne 1 550 000 véhicules pour les ventes intérieures et 800 000 pour l'exportation, ce qui ferait un total de 2 350 000 véhicules, soit une augmentation de 12 %..»

Mercredi 10 janvier. --- 32 milliards de yens de bénéfices en six mois.

Je suis crevé. Je finis par arriver péniblement à ma chambre, tombant de fatigue, de sommeil et grelottant de froid. À l'heure de la pause aussi on est tous en train de grelotter. Il n'y a que deux petits radiateurs dans notre vestiaire construit en plastique sur une armature de fer. Tout en claquant des dents, un gars disait : «J'ai lu le journal d'aujourd'hui : 30 milliards de bénéfices qu'ils font, et c'est du bénéfice net. Ça fait à peu près 200 millions par jour. Et dire qu'ils nous font travailler dans des baraques comme celle-là !»

Les critiques sont toujours assez justes, mais il n'y a personne pour aller plus loin, pour continuer la discussion. Un gars ajoute après un moment :

«Ça vaudra le coup de voir ça à la prochaine augmentation de salaire. Mais à tous les coups on va nous dire encore que la situation est mauvaise, etc.

--- Et avec ça y'a rien à faire, le syndicat marche main dans la main avec la direction. Il n'y a que pour les élections qu'il se met à faire quelque chose !»

Dans le journal *Chûnichî* du 9 janvier, les bénéfices nets d'impôts de la Société Toyota, calculés le 8 novembre 1972 pour les six mois précédents, se montaient à 31 945 000 000 de yens. C'était la première fois au Japon qu'une entreprise atteignait ce chiffre. Au semestre précédent, Toyota avait déjà le record avec 25 milliards 680 millions de yens, et conservait donc sa première place devant Matsushita Electric.

Le matin, le chef d'équipe vient me donner un petit coup de main et me dit :

«--- Alors ? Tu ne voudrais pas rester chez Toyota ?

--- Non, ça ne me dit rien, le travail est trop pénible...

--- T'as bon caractère, je suis prêt à te recommander, tu sais...»

Il a dit encore quelque chose, mais comme j'avais pas un moment pour souffler et à cause des bruits de toutes sortes (ventilateurs, moteurs, raclements de la chaîne secondaire, marteau pneumatique, etc.), je n'entendais pas bien.

À partir d'aujourd'hui il faut produire 400 boîtes par poste.

D'après le bulletin d'information du mois de novembre destiné aux actionnaires, où se trouve inscrit le compte d'exploitation, «les investissements en titres pour prendre le contrôle des fabricants de pièces détachées se montent à 16 milliards 200 millions de yens, et le total des autres investissements de la firme atteint la somme globale de 21 milliards. De plus, afin de réduire les bénéfices déclarés, en maintenant de force l'accumulation interne des capitaux, la firme consacre 53,4 milliards au fonds de réserve pour les amortissements, 13 milliards de réserves pour la création de marchés extérieurs et 9,9 milliards pour des remboursements divers. Enfin la firme prévoit, grâce à l'augmentation des investissements et à l'accumulation forcée de capitaux, un accroissement encore plus grand : elle compte consacrer cette année 85 milliards (35 de plus que l'an dernier) à modernisation de ses installations, construction d'usines et achats de terrains à l'intérieur du pays»...

Les ouvriers, eux, rompus de fatigue, tremblant de froid, n'aspirent qu'à pouvoir dormir au prochain congé.

Période	Juin-nov. 1968	Juin-nov. 1969	Juin-nov. 1970	Juin-nov. 1971	Déc 1971 à mai 1972	Juin-nov. 1972
Nombre de véhicules vendus.	566 726	776 973	850 545	1 037 090	1 015 911	1 091 349
Montant des ventes (en milliards de yens).	277,6	388,4	441,5	544,5	538,8	587,4
Bénéfices hors taxes (en milliards de yens).	14,1	19,2	17,3	20,1	25,1	31,9
Nombre d'employés	34 078	36 689	40 365	40 918	41 447	41 256

Évolution de Toyota durant les cinq dernières années (par semestre).

En regardant le tableau ci-dessus on peut observer que si la production, les ventes et les bénéfices ont doublé en l'espace de cinq ans, le nombre des travailleurs n'a augmenté que de 20 % environ. Entre mai et novembre 1972, malgré une augmentation de 75 000 véhicules à la vente et un surplus de 6,8 milliards de yens de bénéfices, le nombre total des ouvriers a diminué de 191 personnes.

Jeudi 11 janvier. --- Bio-rythme et électrocution ¹.

Hier soir, en arrivant au travail, il y avait dans le vestiaire une étrange ambiance faite de murmures étouffés. Le chef d'équipe de l'autre poste était là debout, le visage défait, et les copains étaient rassemblés autour de lui. Je me demande à Miura, mon copain saisonnier, si c'est un accident et il me répond : «Kawamura, le temporaire, s'est fait électrocuter.» C'est un jeune venu du Hokkaidô où il était menuisier-charpentier. Il a été transporté à l'hôpital Toyota et il en a pour plus d'une semaine, paraît-il.

Avant de commencer le travail, le chef d'atelier nous a fait un petit baratin : «D'après son bio-rythme, c'était son plus mauvais jour, et c'est juste tombé dessus ! Quelle malchance !» Pour aller chercher des pièces qui manquaient à son poste, Kawamura a dû enjamber deux chaînes de transfert et il a touché à une vieille machine où le courant passe dans le socle. Les fils étaient dénudés et il a reçu une décharge de 200 volts : comme ses gants étaient mouillés, il a été projeté au moins à un mètre sur le sol. Atteint d'une commotion cérébrale il a perdu connaissance. Il paraît que le courant s'est échappé par un trou dans les gants à la racine des doigts et que si le courant était parvenu jusqu'au coeur il serait mort sur le coup.

Dans son équipe, le jour de l'accident, il y avait tout juste le nombre prévu d'ouvriers, car deux gars étaient en congé et un saisonnier venait de donner son compte. La cause de l'accident réside donc d'abord dans le fait que, débordé, ayant réussi à épargner un peu de temps, il traversait la chaîne de transfert pour aller chercher des pièces qui manquaient. Mais, évidemment, il y a aussi la vieille machine avec ses fils dénudés et le fait qu'il n'y avait pas de passerelle pour traverser la chaîne. Tout ça, selon le chef d'atelier (membre du syndicat), est dû à la malchance et dorénavant il nous faudra «ces jours-là» redoubler d'attention pour ne pas causer d'accident et pouvoir ainsi venir travailler régulièrement !

Le nouveau slogan de cette année était écrit au tableau : «Que chacun se sente responsable dans tout ce qu'il fait.»

Vendredi 12 janvier. --- «Soixante-seize secondes !»

Au petit matin, on travaille dans le froid en tremblant. Aujourd'hui encore, travail en heures supplémentaires jusqu'à 7 h 15. J'ai entendu dire que notre temps alloué est passé à soixante-seize secondes. Ça fait donc quatre secondes de moins que lors de mon arrivée en septembre. Les positions de mes copains de travail ont aussi changé :

En couverture à la chaîne : Harata, titulaire, vingt-cinq ans, sorti du lycée, et Miura, saisonnier, vingt ans, sorti du lycée.

Vérificateurs : Mioué, titulaire, vingt-cinq ans, sorti du lycée, et Sugimoto, titulaire, vingt-deux ans, sorti du lycée.

Transport : un gars de vingt ans venu d'un autre atelier.

Magasinier : Yoshisaki, titulaire, vingt-sept ans, armée.

Les chefs : le contremaître, quarante-sept ans ; le chef d'équipe, trente ans, sorti du lycée, et le sous-chef d'équipe, vingt-sept ans, sorti du lycée.

Dans le journal Chûnichî d'aujourd'hui il y avait un article sur la commande de platine faite par Toyota pour la purification des gaz d'échappement, une commande qui se monte à 15 milliards de yens. Et dans le journal *Toyota* il y avait en première page le discours de nouvel an du patron, destiné à tous les chefs de service et chefs de section. M. Toyota y définissait ainsi son plan d'année :

«1° Pour affermir notre place dans le monde, consacrer toutes nos forces à une politique de sécurité et d'antipollution ;

2° conserver et consolider notre première place dans le monde industriel japonais ;

3° voir d'une manière concrète comment on pourra faire cette année un grand bond en avant pour l'exportation de nos voitures.»

En deuxième page, il y avait les objectifs de production des grandes marques de voitures et de camions du Japon : Toyota : 2 350 000 véhicules (12,6 % d'augmentation par rapport à l'année dernière) ; Nissan : 2 100 000 (12,9 %) ; Mazda (Tôyôkôgyô) : 750 000 (17,2 %) ; Mitsubishi : 575 000 (27,8 %) ; Honda : 400 000 (21,2 %) ; Daihatsu : 330 000 (15,8 %) ; Suzuki : 250 000 (12,6 %) ; Isuzu : 238 000 (27,2 %) ; Fuji : 230 000 (20,4 %) ; Hino (contrat avec Renault) : 72 000 (22 %) ; Nissan Diesel : 25 000 (13,6 %). Total : 7 320 000 véhicules (+ 15,7 %) ².

OTA		SUGIURA	SHIMOYAMA	HAGIWARA
saisonnier	machine :	titulaire	titulaire	titulaire
32 ans	aspirateur.	26 ans	24 ans	21 ans
menuisier		armée.	sorti du lycée.	école Toyota

KAMATA	OGI	TAKEDA	HASHIMOTO	IINO
saisonnier	apprenti	titulaire	titulaire	titulaire
34 ans	16 ans	19 ans	35 ans	20 ans
	tailleur de pierres tombales	école Toyota	petit commerçant	école de pêche.

Mardi 16 janvier. --- Un gosse de seize ans travaille de nuit.

On a beau en faire, en faire, les boîtes de vitesses continuent de défiler ! Le seul ressort qui me fait travailler c'est de savoir que la chaîne s'arrêtera bien à un moment ! Mais Dieu que c'est long ! En arrivant au boulot, j'ai pu voir qu'une passerelle en fer venait d'être installée pour traverser la chaîne secondaire : elle attirait le regard avec sa peinture jaune. Ça faisait longtemps qu'on avait demandé avec insistance une telle passerelle, mais il a fallu l'accident de Kawamura pour la voir arriver comme par enchantement. C'est exaspérant !

Je rentre avec Ogi, le jeune apprenti (tout le monde l'appelle l'arpète). Il me dit être né en 31 de Shôwa ³, il a donc seize ans. Ça me fait tout drôle de travailler avec un jeune qui, tout en faisant le même travail, a vingt ans de moins que moi. Il a quitté l'école au mois de mars et j'avais déjà entendu dire qu'avant de venir chez Toyota il était resté à Miyazaki pour donner un coup de main à sa famille. Mais, en causant aujourd'hui avec lui, j'ai appris qu'ils étaient marbriers, ils faisaient des pierres tombales. Drôle de coïncidence : Kudô, qui habite avec moi, faisait des autels funéraires et lui, qui travaille à côté de moi, des pierres tombales. Ça fait un peu funèbre ! Il y a aussi Ota, qui est venu de Tokushima et qui était menuisier, et deux gars qui sont venus du Hokkaïdô et qui étaient charpentiers. On peut voir ainsi combien le monde des artisans est devenu lui aussi instable. Je me souviens d'un artisan qui sculptait des pierres tombales à la main : il me disait qu'il était obligé de se mécaniser, mais qu'il n'y arrivait plus à cause du capital que ça demande et des commandes qui se raréfiaient.

Ogi me disait que la première semaine, l'estomac dérangé par la nourriture qu'on nous sert au réfectoire, il rendait chaque jour. Même actuellement, quand il arrive à la chaîne après avoir mangé, il appelle le chef d'équipe pour aller aux toilettes, mais c'est pour aller y vomir. Il me dit qu'il a mal à l'estomac. Serait-ce que lui aussi, avec son visage rose et boutonneux d'adolescent, va finalement perdre tout ça et épouser notre pâleur ? Malgré ça il ne se plaint pas, ne sur la fatigue ni sur la pénibilité du travail. Il me dit qu'il s'attendait à un tel travail et que ça ne lui paraît ni facile ni vraiment difficile. Il ne se posait guère de problème, tout convaincu qu'il était que le boulot qu'on lui avait confié était l'un des plus faciles.

Je lui demande ce qu'il pense du travail de nuit et il me répond simplement qu'il a sommeil, c'est tout ! Il a quand même ajouté que lors de l'entrevue pour entrer chez Toyota on ne lui avait pas parlé de ça. Je me demandais si ce n'était pas illégal de faire travailler de nuit un jeune de seize ans. Je me rappelle qu'en Angleterre, en 1830, il était interdit de faire travailler de nuit des jeunes de moins de dix-huit ans, et ça fait presque cent cinquante ans depuis !

En allant en ville, hier, j'ai jeté un coup d'oeil dans une librairie sur un livre de législation. Voilà

ce qu'il y avait d'écrit dans le Code du travail : «Travail de nuit (article 62, paragraphe 1) : l'employeur ne doit pas faire travailler les femmes, quel que soit leur âge, et les jeunes de moins de dix-huit ans entre 10 heures du soir et 5 heures du matin. *Cependant cette restriction ne vaut pas dans le cas du système des trois huit où l'on peut faire travailler les jeunes garçons à partir de seize ans révolus.*» (C'est l'auteur qui souligne)

Mercredi 17 janvier. --- Sur le banc adossé au mur du vestiaire quelqu'un a écrit à la craie : «À bas le travail de nuit !»

Avant de commencer le travail on nous a réunis et le chef d'équipe nous a appelés chacun par notre nom et nous a distribué un badge Toyota. D'après mon «bio-rythme», c'est aujourd'hui mon jour de malchance. Le chef d'atelier a vérifié les dates de naissance de chacun d'entre nous. C'est à partir d'elles que sont calculés les jours de malchance, et il est en train de faire un tableau récapitulatif.

Quand je me balade avec cette casquette où sont épinglés le badge qui porte mon numéro matricule et le badge qu'on vient de recevoir, ça me fait honte : on dirait une femme qui porterait sur elle la date de ses règles ! Depuis l'accident de Kawamura, un plan de sécurité calculé grâce au bio-rythme a été instauré dans notre atelier. Cependant, aujourd'hui, j'étais en pleine forme, bien que ce fût mon jour de malchance.

Dans le vestiaire, assis sur le banc, un gars feuilletait le journal hebdomadaire *Toyota* et murmurait : «Pas intéressant ! Il n'y a rien pour nous là-dedans, foutu journal !» Dans le journal en question il y avait un tableau montrant la révision des primes de transport et de déplacements.

On a reçu notre bulletin de paye. J'ai manqué trois jours. Salaire de base plus prime de productivité : 49 220 yens. Salaire total : 69 290 yens. Salaire net : 65 000 yens. Ce mois-ci je vais envoyer 50 000 yens à la maison.

Jeudi 18 janvier. --- *Kudô s'effondre et quitte Toyota.*

Aujourd'hui on a fait 425 boîtes, paraît-il : ça fait 25 de plus sans qu'on s'en aperçoive. Ça semblerait indiquer qu'on va vers les 450. En rentrant au foyer, je trouve Kudô, qui était encore là :

«Tu ne vas pas au boulot ?

--- Aujourd'hui j'y vais pas, demain non plus.

--- Tu ne te sens pas bien ?

--- J'arrête, je vais foutre le camp, je ne tiens plus le coup.»

Il me regarde, découragé. Hier, il était de nuit. Peu après le début du travail, il sentit que ça n'allait pas bien. Mais malgré ça il a continué quand même. Il regarde l'horloge, il était 1 heure moins 10 : encore dix minutes et ce sera l'heure de la pause pour manger. Trois minutes après il regarde encore l'heure, et c'est alors qu'il est tombé dans les pommes.

Quand il est revenu à lui, il était allongé sur un banc, et on l'avait recouvert du blouson qu'il venait d'acheter. Quelqu'un l'avait pris dans son vestiaire et le lui avait apporté. Le chef d'atelier était auprès de lui. Il lui a dit qu'aussitôt après être tombé on l'avait transporté à l'hôpital Toyota qui se trouve devant l'usine où on lui avait fait une piqûre, puis on l'avait transporté à l'infirmerie de l'usine. C'était déjà le matin. Mais pourquoi donc ne l'a-t-on pas laissé dormir tranquillement dans un lit de l'hôpital ?

Quand on l'a conduit une deuxième fois à l'hôpital, il a parlé de l'accident qui lui était survenu. On a dit alors à son chef d'atelier : «Quelqu'un qui est tombé une fois ne peut plus travailler.» Celui-ci lui a dit : «Je prépare ton compte. Repose-toi bien, puis reviens me voir !» Et voilà, c'est tout ! Il a tout simplement perdu sa force de travail.

Après avoir raconté tout ça, il a simplement ajouté : «Je ne suis pas mort, c'est déjà pas mal», et il continue comme en se parlant à lui-même : «Oui, c'est bien comme ça ; d'ailleurs, il y a besoin de quelqu'un à la maison pour faire tomber la neige du toit.» Puis il ajoute : «Il restait quarante-six jours pour accomplir mon contrat, je ne pourrai pas toucher la prime.» Son ton était proche des larmes : il était complètement déboussolé.

Il travaillait de 8 heures à 8 heures, mais il se présentait une heure avant pour laver des pièces, en graisser d'autres et préparer le travail. C'était un boulot qui n'était pas payé, mais sans cela il ne pouvait pas suivre le rythme. C'était peut-être un reste de la conscience professionnelle qu'il avait acquise quand il était artisan. On était là tous les deux, assis par terre à se regarder, et il laissa tomber : «Finalement, c'est rien, et je pense que je pourrai recommencer quand même.»

Vendredi 19 janvier. --- Devant la porte de l'usine on distribue un numéro spécial de l'hebdomadaire *Toyota*. Il s'agit d'un compte rendu du comité patron-ouvriers qui a eu lieu hier. Le président de ce comité, M. Umébayashi, s'y exprime ainsi : «Afin de transformer les conditions de travail qui par l'extension brutale de la révolution technique ont été marquées par la simplification des tâches et leur intensification, il faut trouver de nouvelles raisons de vivre et de travailler. Pour cela, notre syndicat revendique avec fermeté une harmonisation entre le travail et les loisirs... Après le développement considérable de Toyota et pour qu'une juste concurrence puisse exister au sein des entreprises internationales, alors que l'opinion mondiale discute pour obtenir de meilleures conditions de travail, on ne peut pas éviter ce problème des deux jours de congé par semaine : il nous faut, par un dialogue loyal entre patrons et ouvriers, obtenir le plus vite possible une solution.»

Et voilà, d'après le même journal, la réponse de M. Toyota : «Ce problème est essentiel pour la marche de l'usine, il faut donc l'aborder avec une extrême prudence... Étant donné les prévisions pour l'année qui vient et les objectifs que nous nous sommes fixés :

1° On prévoit sur le marché une concurrence de plus en plus acharnée et il n'est donc pas question de se laisser aller en quoi que ce soit. 2° C'est le moment où il nous faut introduire la technique des moteurs antipollution. 3° Pour conserver notre première place, il nous faudra de toute façon produire cette année 2 350 000 véhicules et les vendre. 4° Je voudrais aussi que cette année soit une année de bond en avant dans notre expansion à l'étranger.

Il y a donc des problèmes importants et nous sommes soumis à une situation impitoyable. Dans ces circonstances, je voudrais bien que vous compreniez combien il est difficile d'introduire ce système des deux jours de congé hebdomadaire, problème qui touche à l'essentiel de notre politique.»

On a donc reçu ce tract, mais les copains d'atelier y sont complètement indifférents. Ils n'y font pas attention, car ils pensent qu'ils l'auront ce système des deux jours de congé : on en parle déjà depuis un moment et on dit que ce sera réalisé en avril. Ça ressemble à ce qui s'est passé quand on nous a parlé de changement de poste avant d'en avoir reçu l'annonce officielle. De même qu'ils ne pouvaient pas imaginer qu'on puisse négocier ni même revendiquer dans le cas du travail à deux postes de jour et de nuit, de même pour ce qui est des deux jours de congé ils ne réalisent pas qu'il serait possible de faire de même ou de faire marcher le droit de grève. Ils pensent que tout cela est décidé en haut lieu et que ça descend jusqu'en bas. Ou bien ils en

arrivent peut-être à penser que de toute façon la situation ne peut guère s'améliorer.

Samedi 20 janvier. --- Quand je me suis réveillé ce matin, Kudô n'était plus là. En allant au travail, je l'ai rencontré, grelottant de froid, la capuche de son manteau rabattue sur la tête. Il était allé chercher ses affaires à son atelier. Il avait un regard curieux et dans ses yeux toute force semblait évanouie. On a causé cinq minutes, mais je ne me souviens plus de ce qu'on s'est dit.

Quand je suis rentré du boulot, il était déjà parti accompagné par son frère qui était venu de Tokyo pour le chercher. Il avait laissé un papier sur la porte : «Merci pour tout ce que tu as fait pour moi. Porte-toi bien. Avec toutes mes excuses !» Et dans la chambre il y avait un bout de carton sur lequel il avait écrit au crayon feutre : «Kamata, il te reste encore un mois à faire : prends bien soin de ta santé ! Bon courage ! Pour moi, je te précède. Kudô.»

La colère se mit à bouillonner en moi.

À lui qui voulait de l'argent et qui était seulement soutenu par l'acquisition des différents objets qu'il pourrait s'acheter avec sa paye, on lui a volé sa force de travail à cause d'un boulot impossible à supporter. C'est finalement un licenciement pur et simple. Licencié, il ne lui reste plus qu'à rentrer à son village, avec en lui une «bombe» prête à éclater. Aucune assurance ! Il est parti en laissant le calendrier qu'il avait reçu du magasin d'électricité qui fait face au foyer. Il avait noté dessus les heures qu'il faisait : par exemple en face du 8 janvier il avait écrit «de 8 h à 8 h» et en face du 9 janvier «de 8 h à 7 h 30». Et à partir du 16 janvier il avait commencé à écrire en grosses lettres «quarante-sept jours, quarante-six jours, etc.» aux dates des jours de la semaine, laissant de côté les dimanches et le samedi quand il était de nuit, et à la date du 15 mars il avait noté «Fin de contrat». Il espérait donc aller jusqu'au bout et rentrer chez lui avec pour bonus la prime de 23 000 yens promise. Moi aussi, j'ai mis au-dessus de mon oreiller un calendrier où je note au crayon à bille les jours qui me restent à faire.

Lundi 22 janvier. --- Dans le journal *Toyota* il y a un article sur la cérémonie de titularisation de 91 apprentis. 91 promus en trois mois, ça ne fait pas beaucoup ! Au mois d'octobre de l'an dernier il y en avait 126. Ça fait donc en gros 400 jeunes par an qui sont promus au rang de titulaires. Et les autres, ils ont tous abandonné ? À voir le nombre des offres d'emploi dans le journal, il y a beaucoup d'appelés mais peu d'élus, peu nombreux sont ceux qui arrivent à passer le Styx ⁴ !

Mardi 23 janvier. --- Depuis hier je suis de nuit. Arrive le matin : on peut voir le profil légèrement bleuté des ouvertures aménagées pour capter la lumière dans le toit de l'usine en dents de scie. Si on se mettait à regarder d'en haut, l'usine pourrait ressembler au fond de la mer. On y verrait ces silhouettes fébriles qui s'agitent tels des poissons dans un aquarium, au fond de cet atelier éclairé seulement pas la lueur glacée des lampes au néon, car les rayons du soleil ne pénètrent pas encore. Et dès l'apparition du soleil, quand on sent l'atmosphère s'embraser, on pourrait nous voir alors, avec cette fatigue qui déferle tout d'un coup, tels des poissons la bouche ouverte qui boivent la lumière à grands traits. Ça me rappelle un dessin animé ⁵ français que j'ai vu autrefois et où il était question d'un tyran qui louchait et qui faisait travailler des hommes à l'air malade dans une usine souterraine.

Je rentre avec Takéda et Ogi. Tout à coup Takéda m'a adressé la parole : «C'est bizarre la vie, et il y a plusieurs manières de l'envisager. J'ai vu une émission à la télé qui s'appelle *Le fantôme du loup* : c'est l'histoire d'un type qui passe sa vie à la recherche d'un loup japonais.» Ogi aussi l'avait vu et il a approuvé en disant : «oui, ça existe.» Et Takéda de poursuivre sur un ton ironique : «C'est comme pour notre boulot, on est chaque jour à la poursuite des boîtes de vitesses !» J'ai ajouté que pour nous c'est un peu différent, puisque nous sommes plutôt

poursuivis par le travail.

Je communie parfaitement à ce que disait Takéda en employant ce terme très simple de «vie humaine». Est-ce une vie, le travail que nous faisons ? Peut-on parler de vie ? Quelle vie faudrait-il vivre ? Lui, qui a dix-neuf ans, ce sont des questions qu'il se pose chaque jour.

Mercredi 24 janvier. --- On est arrivés à une production de 440 boîtes. La chaîne tourne jusqu'à 7 heures et demie. Comme le repos au milieu de la nuit se termine à 1 heure et demie, ça fait donc six heures de travail sans désespérer. Et j'ai l'impression que cette situation va continuer dorénavant. Après 6 heures du matin, mon corps ne répond plus : c'est très dur. La production augmente régulièrement, mais nous, on est de plus en plus malmenés.

Comme je n'arrive pas à dormir dans la journée, je prends des somnifères. Grâce à cela, je dors de 10 heures à 17 heures, mais la fatigue ne s'en va pas. Après avoir mangé, à la pause de la nuit, on se met à causer doucement, assis sur le banc, épaule contre épaule. Mais notre conversation est beaucoup moins vivante qu'avant :

«C'est l'heure où les gens normaux sont couchés !

--- Nous aussi on est normaux, mais c'est le patron qui nous a rendus anormaux.

--- Arrête tes conneries, fais sept ans ici et tu verras si t'es encore normal !

--- Moi, mon seul plaisir, c'est l'alcool !

--- Quand je suis de nuit, la bouteille de saké descend à vue d'oeil.

--- Et moi, une bouteille d'1,8 litre, elle fait pas trois jours.

--- Quand je rentre à la maison, je prends un verre juste avant de dormir. J'en prends un autre quand je me réveille deux ou trois heures après, et avant de partir au boulot, encore un autre, comme réconfortant !»

Cessez-le-feu au Vietnam. L'armée impérialiste américaine, la plus puissante du monde, a eu beau tout mettre dans la bagarre, elle n'a pas pu vaincre les «Vietnamiens aux pieds nus». Finalement les envahisseurs auront échoué.

Jeudi 25 janvier. --- Il faisait très bon aujourd'hui malgré la pluie. Une heure après avoir commencé le travail, j'étais déjà crevé et j'avais envie de rentrer. Je pensais continuer jusqu'à minuit et demi, l'heure de la pause, puis abandonner, mais le travail aidant, peu à peu ça a été mieux et je suis resté jusqu'au matin.

Le soir, vers 6 heures, j'avais fermé les rideaux et j'étais en train de dormir quand un gardien a ouvert ma porte qui était fermée à clef ; il est entré et m'a dit qu'un nouveau temporaire devait arriver à partir de demain. Avant il m'était déjà arrivé, au retour du bain, de trouver un gardien dans ma chambre. Ça inquiète, car il pourrait jeter un coup d'oeil sur mes livres. Je fais pourtant très attention. Mais pourquoi donc ont-ils le droit d'entrer comme ça à l'improviste ? Ils trouvent toujours un prétexte, par exemple le «mouvement des 4 S sur la sécurité». Ils nous prennent pour un entrepôt de marchandises qu'ils vérifient de temps en temps !...

Vendredi 26 janvier. --- *Histoires macabres.*

La matin, la chaîne s'est arrêtée à 7 heures. J'ai été appelé par le chef d'atelier qui me dit : «Qu'est-ce que tu en penses ? Est-ce que tu accepterais de faire un mois supplémentaire ? En mars on sera débordé.»

La production actuelle de 800 boîtes par jour doit être portée à 900 au mois de mars. Ils ont recruté 900 jeunes qui sortent de l'école en mars ⁶, mais ça sera trop tard. Ils n'ont pas non plus

l'espoir de pouvoir embaucher des saisonniers et c'est pourquoi ils demandent aux temporaires actuels de prolonger leur contrat.

«Tu travailles pas mal, et je t'en remercie. Tu resteras bien un peu plus, n'est-ce pas ?
--- Je vais réfléchir», lui ai-je répondu en me retirant.

Je n'ai pas l'intention de rester, mais je voulais voir quelle serait sa manière de faire. Actuellement, avec une production de 400 boîtes, on a une heure supplémentaire, alors, si on doit y ajouter 50 boîtes, ça fait au minimum une heure de plus.

À l'heure de la pause, au milieu de la nuit, le chef d'équipe nous dit qu'un type de l'atelier des différentiels s'est fait écraser le pouce de la main gauche. Du coup, tout le monde se met à parler des accidents de travail :

«Chez Toyota on entend beaucoup parler d'accidents mortels et de gars qui se blessent, mais on n'a jamais entendu dire qu'une chaîne se soit arrêtée.

--- Peu importe un ou deux morts, pourvu que la production augmente !

--- Avec le rythme de travail qu'on nous impose et la monotonie du boulot, c'est pas étonnant qu'il y ait des blessés.

--- Parmi les chefs d'équipe ou les contremaîtres, nombreux sont ceux qui n'ont plus de mains.

--- je connais un contremaître qui a perdu des doigts à chaque main ; il s'est fait retourner la peau du visage comme un lapin, et même que le moule était rempli de sang !

--- Moi j'ai entendu dire qu'un gars à l'heure de la pause de midi nettoyait un laminoir et quand il a appuyé sur le bouton il a vu sortir de la machine un bras et des doigts : un gars avait été porté disparu !

--- Y'a même un temporaire qui est tombé dans l'eau bouillante : quand il est ressorti il était tout gonflé, prêt à éclater ! C'est quand même malheureux !»

Il était 1 heure du matin : voilà le genre d'histoires qui sortaient. Et quand il a fallu se remettre au travail un gars a dit : «Alors, on y va ?» Cette parole, «Alors, on y va», ça ne veut pas dire «Allons-y», mais plutôt «Il faut y aller, y'a pas moyen de faire autrement», il faut retourner en enfer !

Samedi 27 janvier. --- «En avant, tous comme un seul homme !»

Hier soir, vers 6 heures, un nouveau est arrivé à la place de Kudô. À bien y réfléchir, je suis déjà un ancien, que ce soit au foyer ou à l'atelier. Il s'appelle Hamada Kiichi, il a trente-quatre ans. Il est petit ; il a l'air tout à fait obéissant et docile. Il a un garçon qui va entrer cette année à l'école primaire et une fille de cinq ans. Il vient du Sud, de la préfecture de Kumamoto, d'un village qui s'appelle Itsuki et qui est célèbre pour sa berceuse, mais il ne l'a jamais chantée, dit-il.

Jusqu'en 1968 il était dans l'armée, à l'aérodrome d'Ashiya. Ensuite il est allé trois fois à Osaka ou Tokyo dans une entreprise de travaux publics pour gagner sa vie comme saisonnier. Il est venu travailler chez Toyota parce qu'il a un jeune frère, ancien militaire, qui y est déjà et que dans une grosse boîte il est sûr au moins de recevoir sa paye. Il me disait que dans l'armée la nourriture est bien meilleure qu'ici.

En allant au travail j'ai vu Ota et Miura qui marchaient devant et je les ai rejoints.

«Qu'est-ce qu'il t'a dit hier, le chef d'atelier ?

--- Ah, je ne peux pas te le dire !

--- Moi, je sais. Il t'a dit : «Comme tu travailles bien, est-ce que tu ne voudrais pas devenir

titulaire ?»

--- Oui, c'était un peu ça. Il m'a demandé de rester un mois de plus, car en mars la production va encore augmenter.

--- On n'a pourtant pas envie d'en faire plus. C'est comme les ouvrières des filatures d'autrefois ⁷. Qui est-ce qui écrira la «triste vie des ouvriers de Toyota» ? Il y a de l'argent à gagner, y' pourra en vendre !»

On a continué comme ça tous les trois à critiquer Toyota et au milieu de la conversation un gars m'a dit : «Quand arrive le matin, tu es tout pâle.» Ça m'a fait un choc. J'ai déjà fait de l'anémie, mais c'est sûr, pour tenir le coup debout jusqu'au matin, j'y mets toutes mes forces. En plus, ces derniers temps, après le repas de la nuit, j'ai des brûlures d'estomac. Il faudrait que je puisse manger autre chose.

Quand on est arrivés à l'atelier, il était écrit sur le tableau que le 10 et le 17 février, le 3 et le 10 mars seraient «journée de travail» pour toute l'usine. Ce sont des samedis, jours de repos pour ceux qui sont de nuit. Ça veut dire que si on travaille aussi le samedi, quand on va rentrer du boulot le dimanche matin, on n'aura pas le temps de se reposer, car le lundi matin on devra de nouveau aller au travail.

Il y a un gars qui a dit : «C'est un plaisantin qui a fait le coup !», mais personne n'a rigolé. «Quand est-ce que ça a été décidé, ça ?» : on était tous abasourdis. Serait-ce le syndicat ? Il y a un gars qui a plaisanté en disant : «On leur a encore mis une fille entre les bras dans une boîte de nuit, aux gars du syndicat !», mais personne n'a souri, on était tous anxieux.

Aussitôt, Murayama, le délégué de l'atelier, téléphone au syndicat. On lui répond que les responsables syndicaux sont actuellement en conférence, ils ont été convoqués par la direction. Et tous de s'exclamer, résignés : «Ça y est, ils vont tout décider.» De toute façon, ils n'ont rien à décider, ce qui a été écrit sur le tableau, c'est un ordre venu d'en haut. La décision a été prise avant même la réunion.

Après le repas, à la pause, on se rassemble autour du radiateur et tous se mettent à lire le journal *Toyota*. Astucieusement rédigé, c'est un journal beaucoup lu. À la première page se trouve le discours du patron à la réunion des actionnaires : «Grâce au développement de la recherche et à une rationalisation administrative poussée, nous allons porter les ventes à 610 milliards de yens pour le semestre qui vient.» En-dessous il y avait un autre discours du patron prononcé à l'assemblée générale des 275 concessionnaires de la marque. Dans les deux cas il y a une photo. L'article s'intitule : «En avant, tous comme un seul homme : nous vendrons cette année 1 550 000 véhicules.» Voici ce sur quoi insiste M. Toyota : «Cette année, il nous faut absolument consolider notre première place sur le marché intérieur. Il est nécessaire que tous ensemble, les concessionnaires, les vendeurs et les ouvriers, unis comme un seul homme, nous fassions tout notre possible pour dépasser nos concurrents.»

Il y a aussi le discours de M. Kamiya, le patron des concessionnaires Toyota : «Être les premiers, coûte que coûte.»

Puis les gars se mettent à parler en tenant le journal à la main :

«Ils disent qu'ils vont faire entrer beaucoup d'universitaires.

--- Les non-productifs, ça, on les augmente, ceux-là !

--- Quand on est de nuit et qu'on va au café dans la journée, on peut les voir : les cafés du coin en sont remplis !

--- Ils font du bowling !

--- On est à l'ère des calculateurs, non ? Moi, je te mettrais des calculateurs dans tous les bureaux et je te viderais tous ces types-là en vitesse !

--- Pour les envoyer dans les ateliers !

--- On laisserait le patron tout seul dans les bureaux ! (*Rires.*)

--- Diminuer les bureaucrates, ça n'est rien du tout. Il vaut mieux augmenter la vitesse de la chaîne de deux ou 3 secondes, et là le fric ça tombe, là ils y gagnent !

--- Mais tout ça, ça profite pas aux travailleurs. Si seulement ils nous donnaient une voiture au bout de trois ans d'ancienneté ! (*Rires.*)

--- Si tous les gars donnent leur compte, finalement, c'est la boîte qui y perd.

--- Mais pas du tout. Il suffit que les gars fassent deux ou trois mois : même en payant le voyage et la publicité, la boîte y gagne.

--- Tiens, t'as qu'à voir ! Chez Toyota, il n'y a pas un seul type qui soit gros.

--- On a tous l'air malade.

--- Ça se voit bien quand on est aux bains : on est tous du même calibre.

--- À partir du moment où on bosse ici, on maigrit tous de cinq ou six kilos !

--- Les types qui ont arrêté et sont partis travailler ailleurs, ils ont tous de bonnes joues.

--- Quand on est de nuit, c'est vraiment la m... on se démolit l'estomac et on n'arrive pas à dormir.

--- Avec tous ces types qui crèvent, ils vont bientôt faire une compagnie de pompes funèbres dans l'usine, à ce qui paraît !

--- Autrement dit, ils ne font pas seulement des voitures, ils font aussi des morts et des malades.

--- Si c'est comme ça, ils feraient bien d'augmenter un peu le personnel et de nous mettre en trois huit.

--- Mais le fric, mon vieux ! C'est qu'y z'y gagnent en ce moment !

--- On nous prend pour des cons !»

Samedi 27 janvier. --- Accolés à la clôture du foyer, il y a cinq ou six échoppes et bars ambulants qui sont alignés : le soir, je suis allé faire un tour dans l'un d'entre eux. La patronne, qui n'a pas encore trente ans, était en train de boire un thé avec le serveur qui semblait être son mari, chacun se faisant face au comptoir. Vers 9 heures, un jeune d'une vingtaine d'années s'est amené, vêtu d'un blue-jean et d'un pull-over et il a commandé une bière. Il n'a pas ouvert la bouche et avait le regard absent.

Au bout d'un moment la patronne a dit : «Quand je mets ce disque, ça me rappelle le gars de Kamigo qui est mort l'an dernier. Il aimait bien cette chanteuse et il m'avait apporté ça.» Le disque faisait entendre une chanson à la mode et la patronne a dit au jeune gars : «C'était l'an dernier, le 20 décembre n'est-ce pas ?» Elle avait dit ça sur un ton qui n'attendait pas spécialement de réponse et elle continua : «C'était jour de paye chez Toyota. Il revenait à bicyclette et s'est fait écraser par une voiture. Tu connais l'entreprise, le sous-traitant qui est là, hein ! Eh bien ! c'était son fils qui conduisait la voiture, il a dix-huit ans. il va encore à l'école. Mais les voitures sont trop nombreuses par ici, hein ?»

Oui, c'est bien ça, cette ville est infestée de voitures.

Lundi 29 janvier. --- «*Grignotage...*»

Plus je bosse, plus je me sens fatigué. J'arrive pas à m'habituer. Si on ne regarde qu'une seule des opérations, on peut croire que c'est rien du tout, mais c'est la continuité et la monotonie qui amènent la fatigue.

Le système de travail qui nous est imposé a été pensé par le capital. Une division a été introduite entre le travail intellectuel et le travail manuel. Ce travail intellectuel est devenu le privilège du capital et dans ce processus l'ouvrier se voit de plus en plus isolé. Il est aliéné. Par exemple, dans

les usines de produits chimiques, on ne voit personne, sinon un type tout seul en train de regarder un tableau de commandes dans un espace vide opprimant.

Et dans notre travail à la chaîne c'est un peu pareil : rivés sur l'objet à construire, ne faisant pour ainsi dire qu'un avec lui, bien qu'on soit tous les uns à côté des autres, notre espace visuel se limite à un mètre carré et durant de longues heures il nous est impossible de nous adresser la parole. Quand on rentre au foyer c'est pareil : à cause du décalage des heures de travail, le copain de chambre vient de partir pour le boulot.

Plus ce processus de production s'accélère, plus nous sommes condamnés à la solitude. Plus les ouvriers sont ainsi aliénés, plus ils se laissent aller à la recherche de l'aventure dans les loisirs, ou se replient sur la famille. L'essentiel des sujets de conversation à l'usine consiste à raconter les scores faits au bowling ou bien les aventures survenues au cours d'une promenade en voiture.

Le matin, à 8 heures moins dix, on a eu droit aux instructions du chef d'atelier de service. On est une trentaine en tout à l'entourer et à écouter son discours : «À partir du mois de mars, il nous faudra produire 890 boîtes par jour. Afin de nous y préparer, dès le mois de février, un jour sur deux, je vous ferai faire des heures supplémentaires. Peut-être qu'au mois d'avril on reviendra à une production de 790 boîtes. Bien sûr ce serait mieux si on pouvait reporter en avril la production prévue pour mars, mais les clients sont rois, c'est au mois de mars qu'ils veulent leur voiture, à ce qu'on dit. Et si on ne leur livre pas en temps voulu, ils vont s'adresser à Nissan. Je voudrais donc que vous évitiez de prendre vos congés à ce moment-là. Chacun doit se sentir responsable de la production. Chacun est responsable de la qualité de son travail. J'aimerais bien que vous compreniez ce que je veux dire.»

La chaîne tourne sans perdre une seule minute, du début du travail jusqu'à la fin. À cause de cela, tout ce qui concerne la sécurité, les explications des chefs, les notes de service, la transmission des ordres (toutes choses qui devraient être comprises dans le temps de travail), nous sont imposés en heures supplémentaires non payées. En plus, pour faire tourner la chaîne au maximum, la préparation des pièces ou le rattrapage d'une opération inachevée doivent être faits en dehors des heures. Ainsi on est amené à arriver avant l'heure pour mettre nos vêtements de travail, ou si on veut fumer une cigarette ou aller aux w.-c. Puis debout près de la chaîne, comme on attend l'heure du début du travail forcé.

Tout ça c'est du temps qui nous est grignoté, volé par les capitalistes. Si on fait le compte, pour une journée ça fait bien quinze minutes : comme il y a vingt-deux jours de travail dans le mois, ça fait donc cinq heures et demie de gain net pour la boîte. Dans les ateliers où le rendement est supérieur, là où les chefs aiment bien les discours, ou bien là où les ouvriers sont encore inexpérimentés, ça doit faire certainement plus de dix heures. Chacun de ces points est un vrai problème et devrait normalement susciter l'attention du syndicat.

Mardi 30 janvier. --- Ogi, l'arpète, avait mal au ventre et est rentré au foyer à 4 heures et demie. C'est bien lui, le plus jeune, qui donne à l'usine la plus grande plus-value qui soit. Dans le cas de Toyota, le salaire est attribué suivant l'âge. D'après une offre d'emploi dans le journal, ils offrent à un jeune de seize ans un salaire mensuel de 46 600 yens (non compris les heures supplémentaires) et à un gars de quarante-sept ans 92 300 yens (pour un travail à deux postes avec vingt-cinq heures supplémentaires), soit le double du salaire pour faire le même travail.

Mercredi 31 janvier. --- C'est la fin du mois : encore douze jours de travail réel, et c'est la fin de mon contrat. Je suis vraiment fatigué. Ça me paraît être un miracle que j'aie pu résister jusqu'à présent. La chaîne poursuit son mouvement sans fin, accélérant même un peu. Plus le mouvement est rapide, plus nous sommes obligés nous-mêmes d'accélérer la cadence : c'est ainsi

qu'on nous habitue à nous accorder à la vitesse nouvelle. Mais nous, pour avoir le temps de souffler un peu, on essaye d'aller encore plus vite : triste habitude !

Au cours de la matinée, un engrenage a du mal à rentrer : ça me fout en boule. L'après-midi, c'est une autre pièce : ça m'énerve ! pour couronner le tout, j'ai ma clé électrique qui fonctionne mal et les boulons ne rentrent pas bien. Ça me tape sur les nerfs : je suis exténué. Quand arrive 18 h 15, on a produit 436 boîtes, paraît-il. Je rentre avec Iino. Il me raconte toutes sortes de choses :

1) Si les repas à la cantine sont mauvais, c'est parce qu'ils ne laissent pas au riz le temps de cuire, ils le passent seulement à la vapeur : il se durcit et c'est mauvais pour la digestion. Avant ils avaient des repas avec des céréales.

2) Le chef d'atelier va être promu chef de division. Comme il est sorti du rang, ça va pousser les gars à travailler encore davantage pour monter.

3) Ogi, l'arpète, même s'il travaille très bien, ne pourra pas devenir titulaire avant deux ans.

4) Avant, on ne faisait pas sur notre chaîne les modèles PH et KM ; ils étaient confiés à une entreprise sous-traitante. Mais un gars a découvert qu'on pouvait y arriver et il a soumis un plan à la direction qui a été accepté. Le gars a eu une promotion et a été envoyé ailleurs. Mais, à l'origine, notre chaîne n'était pas faite pour ça, elle n'est pas assez longue.

1 Bio-rythme : horoscope pseudo-scientifique qui calcule à partir de la date de naissance et d'autres données physiologiques de la personne les jours de chance et de malchance d'un individu.

2 Isuzu, Fuji, Hino et Nissan Diesel ne produisent que des camions. Nissan est connu en France sous la marque Datsun.

3 Au Japon, on compte les années à partir de l'avènement de chaque empereur. Actuellement nous sommes dans l'ère Shôwa, qui a commencé en 1925 ; l'année 31 correspond donc à 1956. Certains militants de la classe ouvrière ont pris l'habitude de compter les années comme en Europe, mais très nombreux sont les Japonais qui comptent encore à la manière impériale.

4 Dans les légendes grecques anciennes, le Styx est un fleuve qu'il faut franchir pour passer en enfer. En employant cette image, l'auteur veut dire que pour entrer dans l'enfer de Toyota il faut passer par des épreuves.

5 Il s'agit de *La Bergère et le Ramoneur*, de Paul Grimaud, sur un texte de J. Prévert.

6 L'année scolaire au Japon commence en avril et va jusqu'au début de mars.

7 Cela fait allusion à un document très célèbre au Japon, «La vie lamentable des ouvrières des filatures» (Joko Aishi, 1925), dont voici un passage :

«Dans les grosses entreprises des grandes villes, depuis l'entrée au travail (en avril) jusqu'au nouvel an, il ne nous est pas possible de sortir. Cela semble un mensonge, et pourtant c'est la triste réalité; Les meilleures obtiennent une permission de sortir une fois par mois. Cette permission signée par le responsable de chambre et contresignée par deux responsables doit être échangée à la porte contre un billet de sortie. Le temps est limité : on doit rentrer avant 22 heures. Qu'on arrive cinq minutes en retard, et le mois suivant la perche est supprimée. Quand on a travaillé douze heures dans la journée, toujours debout dans une chaleur intense, on n'a même pas le droit d'aller boire un verre d'eau fraîche dehors. Cela semble exagéré, et pourtant c'est un fait. Les copines chantent : «Vivre en foyer est plus pénible qu'être en prison ou qu'être oiseau en

rage !» Ou encore : «Peu nous importe si un typhon détruit le foyer, si l'usine brûle ou si le gardien meurt !» Finalement une grève a eu lieu, durement réprimée, mais quelques revendications ont pu être satisfaites.»

Chapitre 6:

Fin de contrat (Février 1973)

Jeudi 1^{er} février. --- Enfin février. Encore un peu de patience. C'est aujourd'hui que notre chef d'atelier est promu sous-chef de division. Il quitte l'atelier pour aller s'asseoir dans un bureau. Il a droit à toutes sortes de qualificatifs : sagouin, monstre, finaud, rusé... il y a sans doute un peu de vengeance à cause de sa promotion. En tout cas il ne semble pas être aimé par les ouvriers.

Dans le journal *Chûnichi*, il y a un article de huit colonnes relatant en détail les mouvements de personnel de l'entreprise. C'est un peu comme si le journal appartenait au groupe Toyota. Cela montre bien la place qu'il tient dans la région. Dans ce mouvement de personnel j'ai remarqué qu'il y avait une nomination pour la coopérative. C'est quand même bizarre que ce soit Toyota qui nomme officiellement quelqu'un dans une coopérative (censée être une personne morale au service des consommateurs). Cette coopérative d'ailleurs a fait imprimer de chaque côté de la première page de son bulletin une recommandation du commissariat de police de la ville de Toyota : «C'est l'ère de la vitesse... pour prévenir la criminalité renseignez la police.» J'ai entendu dire qu'il y avait deux anciens commissaires de police chez Toyota.

Vendredi 2 février. --- *Expansion à l'étranger à la manière Toyota.*

À la pause de midi on nous présente les chefs qui ont reçu une promotion. Un des directeurs tenant en main un micro portatif nous fait un petit discours dans un passage de l'atelier exposé à tous les vents. Notre chef d'atelier, qui semble avoir le vertige du haut de son piédestal, se met à dire un petit mot de remerciement : «C'est grâce à votre aide à tous et aux conseils éclairés que j'ai reçus de mes chefs que je dois cette promotion...» Nous sommes une centaine à être rassemblés là, et dès que c'est terminé tout le monde se précipite vers la cantine.

Voici l'article qu'il y avait aujourd'hui dans le journal *Chûnichi* : «pour renforcer la coopération avec les pays étrangers, Toyota se prépare activement à investir des capitaux.» C'est une application pratique de la politique d'extension à l'étranger, révélée dans le discours des vœux de nouvel an du patron.

Les entreprises du groupe Toyota, en vue de la recherche de débouchés pour cette année, ont révélé leur politique de renforcement de la coopération et des accords économiques avec les pays étrangers. Le sous-directeur de Toyota a essayé de mesurer dans ces pays l'impact sur la population de la révélation publique des capitaux investis, l'introduction par voie indirecte de nouveaux capitaux japonais et la participation des pays eux-mêmes dans les capitaux de la firme. Il révèle qu'il va envoyer sur les lieux des envoyés spéciaux chargés de sonder les réactions des gens des pays visés. Il faut noter que c'est la première fois que le groupe Toyota prend la précaution d'étudier les réactions antijaponaises suscitées par les délégations économiques à l'étranger.

Le groupe Toyota possède déjà dix-huit unités de production à l'étranger et il déclare qu'il va examiner particulièrement le problème de Toyota-Thaïlande où toutes les actions sont japonaises, pour voir comment on peut publier au grand jour la nature des capitaux. Toyota-Thaïlande est en effet composé uniquement de capitaux détenus par Toyota-Fabrication et Toyota-Ventes. On y produit annuellement quelque 5 000 voitures (Crown et Corona), et le groupe propose de permettre aux gens du lieu d'acheter 20 à 30 % des actions et de leur ouvrir davantage la possibilité de participer à la marche de l'usine.

Samedi 3 février. --- Les anciens militaires chez Toyota.

Yoshizaki va partir dans le Kyushu à la fin de la semaine prochaine. Il est envoyé par la direction du personnel pour y recruter des militaires. S'il a été choisi, c'est sans doute parce qu'il est lui-même ancien militaire. Tous l'envient, car dans notre atelier on n'est jamais envoyé en déplacement. Cependant certains rouspètent, car s'il s'en va ça fera encore un type de moins sur la chaîne.

Dans notre équipe, il y a deux gars qui sont d'anciens militaires ; mon copain de chambrée Hamada et son frère le sont aussi. Dans les ateliers, parmi les gardiens, les surveillants des foyers et les responsables de la formation, il y en a beaucoup aussi. Ces types-là deviennent titulaires tout de suite et on leur compte même comme ancienneté le temps qu'ils ont passé dans l'armée : ils ont un traitement de faveur.

Afin de les attirer chez Toyota, un bureau spécial de recrutement a été institué dans la ville de Toyota pour tout le département. Le long des routes on peut voir des affiches et çà et là des boîtes contenant des cartes postales pour les inscriptions.

Iino, qui habite avec un ancien militaire, m'a dit un jour qu'il a vu des offres d'emploi de Toyota dans le bulletin des forces de défense : il voyait là une contradiction et il avait visiblement du mal à comprendre. C'est à qui s'entraidera le mieux !

Cependant, à voir les cartes postales d'inscription dans l'armée, les conditions d'embauche y semblent bien meilleures que chez Toyota :

--- Primes de départ : 130 000 yens pour un contrat de deux ans, 210 000 yens pour un contrat de trois ans.

--- Spécialités : mécanique générale automobile, communications, aviation, marine : le brevet correspondant à ces différentes branches peut être obtenu (quant au permis « poids lourd » il peut être obtenu à partir de dix-neuf ans).

--- Possibilité de suivre les cours du soir du lycée ou de l'université.

--- Possibilité de promotion jusqu'au grade d'officier.

--- À la fin du contrat, possibilité d'entrer dans les grandes entreprises à des conditions avantageuses.

--- Tout en dépensant 15 000 yens par mois, possibilité d'épargner 900 000 yens en deux ans ou 1 500 000 yens en trois ans.

Dans le numéro de novembre de la *Revue d'études militaires*, M. Inagaki présente une analyse « du rôle actif joué par les anciens militaires dans l'entreprise Toyota » (cela grâce à des documents fournis par le service du personnel).

Toyota, qui est la première entreprise japonaise à soutenir l'armée de terre et à coopérer avec elle, depuis novembre 1961, embauche directement comme titulaires les militaires qui quittent l'armée. Alors que les nouveaux employés civils ne deviennent titulaires qu'au bout de six mois ou un an, les anciens militaires, eux, non seulement sont tout de suite titularisés, mais peuvent être promus chef d'équipe en cinq ou six ans, alors qu'il faut neuf ans pour les autres.

Actuellement, il y a 2 500 anciens militaires chez Toyota. Une association, «Les amis de l'armée», a été créée pour eux, avec des sections dans chaque atelier, dans chaque usine, et cela dans tout le pays. Parmi ces 2 500 anciens militaires, plus de 470 sont contremaîtres ou chefs d'équipe ; comme il y en a en tout 5 200, on peut dire que les militaires occupent environ 10 % des places.

Et ça, c'est une politique voulue par Toyota, c'est bien conforme à ce qui est écrit : «Dès l'embauche, notre Compagnie ne considère pas les anciens militaires comme une simple force de travail (ce qui revient à dire que la «simple force de travail», c'est nous). Nous attendons d'eux qu'ils soient des meneurs pour tous les jeunes employés et nous leur réservons un traitement privilégié ainsi qu'un brillant avenir dans notre société.»

Si on examine les motifs de leur entrée chez Toyota, on trouve dans l'ordre : les propositions faites dans leur régiment, les copains déjà entrés chez Toyota, le journal des forces armées et la publicité Toyota : on peut voir là l'influence exercée par l'armée elle-même. Si on regarde leur âge à l'entrée chez Toyota, 90 % d'entre eux ont entre dix-neuf et vingt-cinq ans : on voit bien par là qu'ils arrivent tout droit de leurs régiments.

Ensuite, si on fait le calcul en fonction des armées (terre, air, mer), on voit que pour l'année 1971, par exemple, 83,7 % d'entre eux venaient de l'armée de terre : ça montre bien la coopération et le soutien mutuel entre Toyota et elle, et cela non seulement pour le personnel, mais aussi pour les commandes de véhicules. En effet, en cinq ans, de 1967 à 1971, les commandes de l'armée de terre à Toyota s'élèvent à 3,3 milliards de yens.

À partir de tout cela, M. Inagaki, dans son article, souligne bien la signification de ce traitement préférentiel de Toyota envers les anciens militaires. Dans le IV^e plan de défense actuellement en cours, il est prévu de former avec eux un corps de réserve immédiatement disponible : ainsi, en plaçant des réservistes dans les grandes entreprises, on prépare le terrain pour militariser Toyota et ressusciter un complexe militaro-industriel.

Dimanche 4 février. --- «Expédier dans le monde entier nos voitures bien-aimées»

Conversation avec des copains de mon équipe. Normalement on n'a pas le temps de discuter tranquillement, mais quand on peut le faire, en buvant un verre, ils expriment franchement ce qu'ils ont sur le coeur, même à mon égard, moi qui ne suis pourtant que temporaire.

L'un d'entre eux : «Quand je compare avec l'époque où je suis entré (il y a six ou sept ans), c'est bien trois fois plus dur, mon vieux ! C'est en 1965 que ça a commencé à devenir pénible, quand ils se sont mis à calculer les temps au chrono. Mais malgré ça, jusqu'à il y a deux ou trois ans, y' avait encore le nombre de gars qu'il fallait et la chaîne s'arrêtait dix minutes avant l'heure. Mais quand ils ont construit l'usine de Tsuzumi (en décembre 1970), là, c'est devenu terrible. Presque aussitôt on nous a fait travailler en deux postes de jour et ensuite en deux postes, jour et nuit, en même temps qu'ils augmentaient la vitesse. Quand la vitesse augmente, vu que nous, les travailleurs, on veut terminer à l'heure pour rentrer plus vite, on s'y donne à plein pour y arriver. Quand on a enfin réussi à s'y faire, v'là qu'ils augmentent encore la vitesse !

En ce moment on est arrivé à soixante-dix-huit secondes, mais c'est pas fini ; je te parie que ça va augmenter encore. T'as qu'à voir, les nouveaux, ils ne peuvent pas s'habituer.

On peut lire partout dans les journaux que les employés de Toyota travaillent avec rapidité et dextérité, mais c'est pas ça, c'est bien parce qu'on y est obligé. C'est toujours les gros qui y gagnent en exploitant les petits. Les chefs, y' savent pourtant bien que pour nous c'est terrible.

Et le syndicat qui vit grâce à notre argent est vendu aux patrons. Qu'est-ce qu'on peut attendre d'un syndicat où les responsables sont tous chefs d'atelier ou contremaîtres ? Ils changent chaque année, mais y' en n'a pas un seul qui veut laisser sa place. Et nous, quand on dit quelque chose, ils nous répondent de la fermer, car il faut collaborer, qu'ils disent : si la production n'augmente pas, les salaires n'augmenteront pas non plus.

Il y a deux ans, ils ont parlé de supprimer les heures supplémentaires, mais comme sans elles on ne peut plus joindre les deux bouts, c'est revenu comme avant. Pour moi, j'aime mieux un travail manuel. Mais ici, ils exagèrent. Et il n'y a pas moyen de faire autrement, faut y passer, quoi ! Ce qui m'embête le plus, c'est de ne pas savoir à quelle heure on va rentrer à la maison. De retour chez moi, je prends mon bain, je bouffe et je dors : je n'ai même pas une heure pour parler avec ma femme. Et puis en ce moment, ça ne va pas, je ne me sens pas bien, je dégueule après avoir mangé. Si je vais me faire examiner à l'hôpital Toyota, ils vont me renvoyer au boulot comme ça... J'en ai marre, je commence à me poser des questions.»

Un autre copain : «Tu sais que Yamashita s'est fait couper un doigt, n'est-ce pas ? Ah ! c'était peut-être avant que tu arrives. Bref, à cette occasion, l'un des directeurs est venu à l'heure de la pause --- on était du deuxième poste --- et pendant trente minutes il nous a fait un baratin sur la sécurité. Avec ça on était en retard au réfectoire et y avait plus d'oudon «*Oudon*» : *une des nombreuses variétés de nouilles japonaises*.. Il y avait quand même du riz, heureusement, mais pour nous, ça suffit pas, on a l'habitude de manger un plat d'oudon. Après le repas, on est allés se plaindre au directeur en question. Et lui, aussi sec, il a sorti 2 000 yens de sa poche. On a passé les 2 000 yens au contremaître qui est allé à vélo nous acheter du pain et des glaces. Il est revenu avec ça, il a arrêté la chaîne, et on a bouffé ça, assis sur nos caisses. Ça nous a fait quelque chose ! Moi, quand je travaille, je pense à ce directeur et c'est pour lui que je bosse. Tant qu'il sera là, je ne m'arrêterai pas. Je suis peut-être un peu con, tu me diras ! Mais un truc comme ça, c'était la première fois que je voyais ça chez Toyota. Il n'y a pas beaucoup de types qui sortiraient 2 000 yens de leur poche ! Comme ça... Entre les directeurs et nous, il y a comme une barrière.

Quand je suis arrivé ici, le travail était tellement dur que j'ai pensé m'arrêter. Quand je me levais le matin, j'avais les poignets qu'étaient comme paralysés. Pourquoi faire un travail aussi dur ? Je me disais : une fois que j'aurai appris, ce sera plus facile. Ne restent ici que ceux qui ne peuvent plus aller ailleurs ou ceux qui réussissent à tenir. Mais finalement Toyota nous démolit tous. Quelqu'un à qui on peut faire confiance ici, y'a guère que lui.

Le syndicat ? Penses-tu, il est vendu à la direction, qui paye des femmes aux responsables à ce qu'on dit. Vrai ou pas, j'en sais rien, mais on peut le penser.

Tous, on a envie de rentrer au plus vite. L'argent on s'en fout. Les heures supplémentaires, on n'aime pas ça. Quand on rentre après avoir fait des heures, la femme t'envoie balader en marmonnant. Il faudrait qu'elles voient le genre de boulot qu'on nous fait faire. Et puis, non, il vaut mieux qu'elles ne le sachent pas. Autrement elles nous diraient d'arrêter, à tous les coups ! Je ne veux pas faire voir à ma femme ce que je fais. Si elle savait, je me sentirais encore plus misérable. À la pause, notre seul plaisir c'est de parler des enfants ou de raconter des conneries. En dehors de ça, y a rien, aucun espoir.

Kamata, si tu arrêtes, il y aura un nouveau qui va arriver. La chaîne va encore s'arrêter. On va encore rentrer à des heures impossibles, jusqu'à ce que la production soit atteinte. Ça va encore foutre le bordel !»

Voici le slogan actuel de Toyota : «Expédier dans le monde entier nos voitures bien-aimées.» Dans un autre refrain publicitaire à la télé, on a droit à la chanteuse Yoshinaga Sayuri : avec un grand sourire, elle nous chante les mérites de ces fameuses Toyota conçues pour l'homme moderne. Quant aux travailleurs qui construisent les voitures en question, on les fait mourir à petit feu : comment dès lors peut-on parler de voitures faites pour l'homme ?

Mardi 6 février. --- Travail de nuit. Passé 5 heures, j'étais exténué, la tête me tournait. Alors que je me demandais si je pourrais tenir encore une heure, à 5 heures et demie la chaîne s'est arrêtée. J'étais sauvé. Je n'avais plus la force de penser à rien, mes mains poursuivaient seules le travail. Hier je n'ai eu qu'une heure de sommeil. J'ai demandé aux copains et tous ont dit qu'ils n'ont pas pu dormir. Le travail de nuit le lundi est le plus difficile, car on ne change pas aussi facilement de rythme de vie.

Mon voisin Hagiwara, en reprenant son souffle, murmure : «Quand la chaîne s'arrête, j'ai la tête qui sonne.»

Je rentre avec Ogi, l'apprenti, et le taquine en disant : «Dis donc, jusqu'à la retraite, t'en as encore pour trente-neuf ans», et il me répond en souriant comme toujours : «Je serai mort avant !»

Mercredi 7 février. --- À la fin du travail, je profite du bus de liaison pour aller avec Miura jusqu'à l'usine de Motomachi. C'est là qu'ils font les «Crown» et les «Corona». Là aussi --- mais comme il s'agit d'un travail à la chaîne, ça va de soi --- le gars qui applique le pare-brise ne fait que ça, celui qui pose les sièges ne fait que ça, celui qui fixe les pneus ne fait que ça. Durant les quinze minutes passées dans le bus pour le retour, le copain Miura, vingt ans, n'a fait que dormir. Le vent souffle, il fait froid. Je suis rentré au foyer au pas de course.

Jeudi 8 février. --- Il a fait froid cette nuit. Travail à la chaîne jusqu'à 7 heures du matin. Après le repas de la nuit, quand on s'est remis à la chaîne, Ogi, l'apprenti de seize ans, a dit en soupirant : «Et maintenant on en a pour cinq heures et demie, on n'a pas fini d'en baver.»

Après le travail, le chef d'atelier m'a fait appeler : «Alors, qu'est-ce que tu fais ? Tu restes ? Tu auras droit à une prime, et ça je ne le dis pas à tout le monde : c'est parce que tu as bien travaillé. Si tu ne peux pas un mois, reste au moins quinze jours de plus, c'est juste le temps qu'il faut pour apprendre comment faire à ton remplaçant, n'est-ce pas ?»

Avant de rentrer, je suis allé au bureau du service du personnel prendre un formulaire pour ceux qui donnent leur compte.

Vendredi 9 février. --- le cycle abaissé à soixante-quatorze secondes.

La nuit, la neige s'est mise à tomber. Ota, mon copain saisonnier, est absent depuis lundi. D'après Miura, que j'ai rencontré au bain, il a mal au foie et à l'estomac et reste allongé dans sa chambre sans manger. Je lui dis que je veux aller le voir, mais il me demande d'attendre encore. J'ai bien vu qu'il n'avait pas envie d'en dire plus ; en ce moment, il y a quelque chose qui ne va pas bien chez lui, ça a l'air d'être psychique.

On a travaillé jusqu'à 7 heures et demie : six heures d'affilée à la chaîne, c'est dément ! Si on y ajoute les quatre heures et demie avant le repas de la nuit, ça fait dix heures et demie de travail réel. Plus une demi-heure pour préparer le travail. La production a augmenté de 15 boîtes à partir d'aujourd'hui, ça fait donc 415 boîtes par jour. Mine de rien, le cycle est passé à soixante-quatorze secondes. Ça fait six secondes de moins que lors de mes débuts, il y a six mois. La production aussi a augmenté de plus de 100 boîtes.

Dans le journal *Toyota*, un article sur «la phase d'affermissement de la production». La production totale de janvier se monte à 162 599 véhicules, soit 24,7 % d'augmentation par rapport au mois de janvier de l'an dernier. Pour les camionnettes l'augmentation est de 28,1 %. À la même page, il y a un compte rendu du discours prononcé par le patron lors de la réunion générale des chefs d'atelier : «Je demande avec insistance votre collaboration pour faire de cette année une année décisive pour notre expansion dans le monde.»

Hier soir, au moment où je passais la porte de l'usine, j'ai croisé une ambulance avec sa lampe rouge qui clignotait. Dans un atelier tout proche, un gars s'est paraît-il fait écraser deux doigts. De toute façon, les gars qui se blessent sont nombreux. À l'heure de la pause, on s'est mis à parler des accidents puis des maux d'estomac :

«Chez Toyota, y'a pas un seul type qui ait pas mal à l'estomac. Est-ce pour cette raison qu'on a tous l'air malade ? Iino et Fukuyama m'ont dit qu'ils ont été hospitalisés peu après qu'ils furent entrés chez Toyota, et Ogi une heure après le repas cavale aux toilettes pour aller vomir. Murayama aussi est allé à l'hôpital et notre chef d'équipe a toujours l'air mal foutu. Mes brûlures d'estomac se sont aggravées ces derniers temps et je prends chaque jour des médicaments, je ne peux plus m'en séparer.

--- Quand on va à l'hôpital, on nous demande d'abord si on est d'un atelier ou d'une autre section. Si on répond qu'on est en atelier, ils nous disent qu'il n'y a pas besoin d'hospitalisation, à tous les coups c'est comme ça !»

Tous ont semble-t-il fait l'expérience de la radiographie de l'estomac au baryum :

«Quand on prend du baryum, on a du mal à aller chier, c'est dur !

--- Non, maintenant c'est plus comme ça !

--- Actuellement, ils le produisent en couleur, en rose, c'est plus joli !

--- Ma femme avait trouvé ça bon et elle en a redemandé un verre !

--- Oui, mais moi, leur caméra-sonde, j'arrive pas à l'avalier.

--- Ils la retirent tout de suite pourtant !

--- Moi, je me suis fait anesthésier, ça a été vite fait !»

Samedi, il paraît qu'il faudra se présenter au travail de 8 heures du soir à minuit. C'est la mise en pratique du plan affiché il y a quelques jours. D'après un directeur ça ne serait pas nécessaire pour notre atelier, mais, par mesure d'équilibre et d'égalité avec les autres, on nous fera travailler quatre heures seulement. Si c'est comme ça les trois samedis, on peut s'attendre aujourd'hui à travailler tranquillement sans heures supplémentaires.

Mais, au bout du compte, j'ai l'impression qu'ils vont réaliser leur plan comme prévu, après avoir désamorcé la colère des gars, l'avoir mise en miettes au point qu'on ne sait plus s'il faut en rire ou en pleurer. À cause de ça, c'est l'indécision qui va régner : va-t-on rentrer en pleine nuit ou bien le matin, les femmes devront-elles fermer la porte à clé ou la laisser ouverte, préparer ou non le repas ? Ça aussi c'est un problème : certains disaient qu'ils aimeraient mieux travailler plus tôt et rentrer plus tôt, d'autres qu'ils préféreraient faire une journée complète, *etc.* De toute façon, on se fout de nous.

Samedi 10 février. --- Cette nuit encore on nous a fait travailler jusqu'à 7 h 30 du matin. À l'heure de la pause, le contremaître nous prévient qu'à partir de la semaine prochaine il y aura un type de moins sur la chaîne et qu'il réduira donc la vitesse, mais nous fera faire trois heures supplémentaires. Quelqu'un s'est plaint en haut lieu, paraît-il, de ce que nous ne faisons pas assez d'heures supplémentaires, comparé aux autres ateliers qui en font tous trois. Le

contremaître était opposé à ce qu'on retire quelqu'un de la chaîne, mais le chef d'équipe a proposé de supprimer un des deux postes de vérif et ça a été accepté. On voit bien par là que c'est la production qui passe avant la qualité. Avant, du temps où on produisait 600 boîtes avec le système à un poste de jour, les deux vérifs étaient déjà très occupés, alors maintenant qu'on en produit plus de 800, qu'est-ce qui va se passer, se demandent certains.

Tous les gars se mettent à pousser les hauts cris, mais finalement tout tourne à la plaisanterie. C'est toujours comme ça, on est obligé d'en rire.

«Est-ce qu'on a besoin de s'aligner sur ceux qui font beaucoup d'heures ?

--- Tu sais bien que c'est la production, la production d'abord.

--- Enlever un type ? Mais où ça ?

--- Ah! ça va être dur, on va tous crever !

--- On va tous devenir impuissants, plutôt ! (*Rires.*)

--- Ils vont enlever un vérif, c'est le chef qui le dit.

--- Alors on pourrait le mettre à la place.

--- Lui ? le chef d'équipe, il le ferait. Tu verrais les boîtes, ça volerait... il les passerait même pas dans la machine !» (*Rires.*)

Dans le journal *Toyota* du 9 février, il y a un article sur la collecte des «bonnes idées» dont l'objectif pour cette année est porté à 220 000. Au mois d'octobre l'an dernier, ils tablaient sur 200 000, mais, en faisant la somme de ce qui peut être réalisé grâce aux bulletins individuels distribués dans chaque bureau et chaque atelier, ça fait une augmentation de 10 %. L'objectif minimum pour chaque employé est donc de 5,5 «bonnes idées» à fournir !

Dimanche 11 février. --- *Le gars d'Itsuki.* Je ne suis pas allé travailler hier soir. Aujourd'hui, en allant au réfectoire du foyer voisin, j'ai vu inscrit au tableau : «Préparation des chambres pour les nouveaux arrivants». Doivent arriver au foyer d'ici le mois d'avril, 120 jeunes techniciens (ils travailleront en fait dans les ateliers), 120 jeunes sortant de l'école professionnelle, 190 jeunes sortant du lycée (destinés aux bureaux) et 60 temporaires et apprentis.

Le matin, j'ai fait ma valise et rangé mes affaires. Je voudrais pouvoir partir le 15, aussitôt reçu mon salaire. L'après-midi, je suis allé à Nagoya pour rencontrer un ami. Au retour, afin de préparer l'enquête que je veux faire, je suis passé par la gare de Toyota, mais bien qu'il ne soit que 20 heures le dernier bus qui passe devant le foyer était déjà parti. J'ai donc décidé de rentrer en taxi et je suis resté dans un café en face de la gare. J'avais pourtant l'intention d'aller voir comment se passait la fête récréative qui a lieu au foyer, mais...

Ça fait donc six mois que je travaille ici et j'ai comme l'impression qu'on est devenu passif. Quoi qu'on ait l'intention de faire, la fatigue nous en empêche. Par exemple, j'avais promis à Ashino, le gars d'Asahigawa qui a donné son compte et est allé travailler dans un pachinko à Nagoya, d'aller le voir, mais c'est resté là. J'avais l'intention de discuter avec lui de Toyota et ça m'intéressait de savoir ce qu'il était devenu depuis, mais à l'idée de passer, au cours d'un congé, une heure et demie dans le train, avec ce que ça représente comme fatigue, et quand on songe au travail qui nous attend le lendemain, on renonce.

Ou encore, dans mon foyer, j'ai entendu une fois qu'on appelait au téléphone un saisonnier qui semble être originaire de Hirosaki et j'ai pensé noter le numéro de sa chambre pour lui rendre visite. Mais je repousse toujours au lendemain, et tout devient pesant.

Au retour, voilà ce que m'a raconté Hamada : au cours de la fête du foyer, ils ont pu boire du saké à gogo et il y a eu un spectacle réalisé par des pensionnaires, mais, soudain, un gars qui

avait bu un coup de trop a bondi sur la scène et s'est mis à gesticuler en faisant briller un poignard. À quatre ou cinq ils ont sauté sur lui, l'ont maîtrisé et l'ont foutu à la porte. C'est dommage ce qu'ils ont fait là. J'aurais bien voulu entendre ce qu'il criait, ce gars, et à qui il en voulait avec son poignard.

Hamada venait juste d'arriver et il avait en main une boîte de jus de fruits qu'il avait replié de saké. «T'en veux pas un peu ?», m'a-t-il proposé gentiment. Le soir, quand il est de nuit, avant de partir pour le travail, il s'en va au réfectoire en apportant avec lui un petit gobelet en plastique. C'est un gobelet qu'on lui a donné avec le casse-croûte lors de la séance récréative pour les saisonniers qui a eu lieu dans un théâtre de Nagoya l'autre jour. Il a dans son placard une grosse bouteille de saké et il en transvide un peu dans ce gobelet pour boire un petit coup avant de manger.

Ce n'est pas qu'il se laisse aller à boire, c'est plutôt une habitude qu'il a prise quand il travaillait dans les champs. Il a suivi pendant quatre ans les cours du soir d'une école d'agriculture, puis à vingt-cinq ans il s'est engagé pour trois ans dans l'armée de l'air.

Son village natal s'appelle Itsuki, de l'arrondissement de Kuma, dans la préfecture de Kumamoto : il est connu depuis longtemps par une berceuse qui s'intitule «Après l'Obon on n'est plus là !»¹, car c'est un village de saisonniers. Son père était vétérinaire, mais actuellement il n'a plus de travail, car il y a beaucoup moins de bêtes qu'avant. Sa famille possède 3 000 m² de rizières et 3 000 m² de champs², dans lesquels récemment ils ont commencé la culture des champignons.

Si jamais je voulais lui rendre visite, en descendant du bus, je n'aurais qu'à demander aux gens du village où habite M. Hamada qui part souvent travailler comme saisonnier, et ils me renseigneraient aussitôt en disant : «Ah ! Hamada Kiichi, c'est là !»

Ils sont sept frères et sœurs. Sont nées d'abord quatre filles ; comme il était le premier garçon, on l'a appelé Kiichi³. Le second aussi est entré chez Toyota après avoir quitté l'armée ; il habite à côté dans un foyer pour célibataires. Le troisième est actuellement dans l'armée dans la préfecture de Saïtama. Le quatrième est le seul à être allé à Tokyo : il travaille dans une imprimerie. Celui qui travaille chez Toyota habite une chambre avec d'autres anciens militaires et ils se plaignent tous des conditions de travail qui leur sont faites.

Je lui demande comment c'était dans l'armée. Il me répond, après avoir pris un moment pour réfléchir : «On y mange bien, on reçoit un salaire et on peut passer les permis de conduire gratuitement.» Puis, s'apercevant sans doute que sa réponse est trop succincte, il ajoute : «L'armée, c'est comme un chien de garde ! --- Un chien de garde ? --- Oui, quand une maison est gardée par un chien, ça fait peur. Les étrangers ne pourront pas se moquer de nous : l'armée remplit donc le rôle du chien de garde !»

Lundi 12 février. --- Un saisonnier a été hospitalisé.

Encore quatre jours et je serai libéré ! Je me lève un peu plus tôt pour aller voir la fonderie où travaille Hamada. L'atelier est très sombre et plein de poussière. Après un moment de recherche je le découvre debout sur un plan incliné un peu plus haut que l'allée, avec son masque blanc et son casque jaune.

Une chaîne géante sortant de terre transporte des pièces qui ressemblent à un jeu de construction et qui viennent des presses. Elles arrivent accrochées à une forme circulaire en fonte : ça fait penser à des fruits accrochés aux branches d'un arbre. Ils sont deux à frapper avec un gros

marteau pour séparer «les fruits des branches». Puis, avec des grosses pinces, Hamada saisit les «branches» de fonte qui ne servent plus à rien et les jette dans une espèce de container... Toujours les mêmes gestes... Il fait ce travail debout sur la chaîne en mouvement et il me dit que, si les pièces arrivent encore chaudes, il lui arrive de se brûler, et si elles arrivent froides ça lui donne des frissons.

Aussitôt entré chez Toyota il a souffert avec tous les rhumes qu'il a attrapés et actuellement encore il se sent tout dérangé à cause de cette alternance de chaud et de froid. Une fois terminé son travail, il est venu me voir dans mon atelier et à cause du bruit s'est approché tout près de mon oreille pour me dire : «Ici vous êtes obligés d'aller vite, mais au moins vous avez une température constante !» Comme je venais de voir quel était son travail j'ai bien compris ce qu'il voulait dire.

Lundi matin, au cours de la réunion avant le début du travail, on a eu droit à un discours de notre chef d'atelier, celui qui a été promu directeur adjoint. On était là, autour de lui, le visage grave, faisant semblant d'écouter religieusement ce qu'il disait.

«Comme vous lisez le journal vous devez savoir, vous avez vu sans doute que Nissan s'efforce de nous rattraper. Mais ça, nous ne pouvons pas le permettre, on ne doit pas perdre. Pour ça, il faut travailler de bon cœur. Je sais bien que le travail de nuit qui vous sera demandé provisoirement certains samedis est pénible, mais il faut bien supporter ça. Je vous demande d'éviter absolument toute absence non motivée.

À propos des congés payés, qui sont un cadeau que vous fait l'entreprise, j'aimerais bien que vous ne les preniez pas seulement à votre convenance. Je vous demande absolument de prendre contact avant et d'obtenir la permission de vos chefs. Que l'un prenne ses congés et c'est tous les autres qui sont embêtés. Alors abstenez-vous de prendre des congés, hein !

...Ota, le saisonnier, est actuellement hospitalisé et j'aimerais bien que vous preniez soin de votre santé. Je vous dis ça pour vous, mais aussi pour chacune de vos équipes. Je vous demande de bien faire attention à vous reposer suffisamment le dimanche, sinon c'est le travail du lundi qui s'en ressentira...»

Ne pas se laisser rattraper par Nissan, ne pas prendre de congés : notre personne entière au service de l'entreprise ! Voilà le contenu du discours d'un représentant de la direction.

Aujourd'hui est arrivé le saisonnier qui sera mon remplaçant. Il porte le numéro 8 819 920 : c'est donc le 1 290^e après moi. Malgré tous les appels et toute la publicité qu'ils ont faits, ils n'auront donc pu rassembler que 1 300 personnes ? Il a trente-cinq ans, originaire de Kôbé, célibataire. Il travaillait chez Morinaga sur une machine à fermer les boîtes de jus de fruits. Il raconte qu'étant temporaire il travaillait là sans jamais savoir s'il n'allait pas être congédié du jour au lendemain. La semaine dernière, vendredi, on l'a mis à l'essai dans l'autre équipe, mais il n'y arrive vraiment pas. Pendant que fais trois boîtes, il n'arrive pas à en faire une. Quand arrivent des modèles RY ou RK, il est obligé de baisser les bras, et c'est normal. Les opérations ont été accélérées de six secondes depuis le moment où j'ai commencé. À partir de maintenant ne pourront rester que des gars lestes, agiles et persévérants.

Au moment de la pause, il me demande : «Combien de temps les temporaires tiennent-ils le coup ? --- Certains une journée, d'autres trois jours, en général une semaine. --- Moi, trois jours ça me suffira !», dit-il alors, un peu soulagé ; puis il poursuit : «Quand je suis arrivé, l'un des directeurs ou le chef du personnel, je ne sais plus, m'a dit que c'était un travail que n'importe qui peut faire, mais je t'en fiche, oui !»

On avait dit la même chose à Ashino qui est parti travailler dans un pachinko. À moi aussi, on me l'avait dit, et j'ai l'impression que c'est grâce à mon entêtement que j'y suis arrivé. C'est qu'on n'a pas envie de passer pour plus bête qu'un autre ! J'ai entendu dire de nombreuses fois que seuls peuvent résister ceux qui sont capables de faire montre d'une certaine assurance tout en sachant également ne pas se prendre au sérieux. «Quand on a été employé chez Toyota, on peut travailler partout ailleurs», répète-t-on ici. Quand arrive 16 h 30, la fin du travail normal, le gars s'éclipse en silence : j'ai l'impression qu'il va donner son compte.

Il est 18 heures quand je rentre. On m'a dit qu'à partir de maintenant jusqu'à mon départ l'ordinateur n'a compté pour mon salaire qu'une heure et demie supplémentaire par jour. J'aime mieux ça, mais, vu que le chef d'équipe est allé voir Ota à l'hôpital et que le contremaître a pris la place d'Ogi, qui est parti à 5 heures, il n'y a plus aucun remplaçant et mon poste est vacant. En quittant la chaîne, le contremaître me dit : «T'en fais pas, on se débrouillera bien quand même !» Dans la journée, la chaîne s'est arrêtée trente minutes environ à cause d'une panne de machine et du nouvel arrivant. Je me demande jusqu'à quelle heure on va faire travailler ceux qui restent.

Le soir, je vais rendre visite à Ota qui est hospitalisé depuis le 4 février, jour de la séance récréative à laquelle il est allé. Il était dans une chambre du premier étage d'un hôpital tout neuf qui s'est construit en face du foyer. Ils étaient à six ou sept dans la chambre, serrés comme des sardines. Le visage bien amaigri, il était assis sur son lit et portait un pyjama neuf à rayures bleues qu'il avait dû acheter en vitesse avant d'entrer à l'hôpital. Aussitôt qu'il m'a vu entrer, il a eu l'air surpris et heureux de ma visite.

«Comme on est fatigué, on boit un petit coup, puis un deuxième, puis un troisième...» Avant, il était toujours en forme et il savait plaisanter. Quelquefois le matin, alors que je me pressais pour arriver à l'heure à l'usine, je le voyais me dépasser en courant et cavalier comme ça jusqu'à l'atelier.

Mais là il n'était plus le même, il n'arrêtait pas de se plaindre : «Toyota, c'est pire que dans les petites boîtes, mais pour qui ils nous prennent ?» Dans sa chambre, les ouvriers de Toyota étaient nombreux. Il m'a dit à voix basse qu'il était venu ici car à l'hôpital Toyota, ils s'arrangent pour renvoyer les manuels au boulot, sans hospitalisation.

Il avait envoyé sa paye chez lui et n'avait plus d'argent. Les frais d'hospitalisation (60 yens par jour) s'accumulaient et il n'arrêtait pas de me répéter, un peu comme une obsession (jusqu'à en devenir assommant), de demander à Miura de lui apporter son salaire dès le 20, jour de paye.

D'après Miura, il a deux petites filles qui attendent son retour à Tokushima. Lui que d'habitude était un bon ouvrier consciencieux, franc et persévérant, une fois là allongé sur son lit, il ne faisait plus que gémir, pensant à son village natal et à l'argent qu'il ne pourrait plus envoyer à sa famille.

Je lui ai dit que sa maladie n'était pas due à l'alcool mais à la fatigue, comme il le reconnaissait d'ailleurs lui-même. Il avait peur d'être licencié : je lui ai dit qu'il n'avait pas à s'en faire pour ça, et que, même si on lui donnait son compte, il toucherait au minimum une indemnité de licenciement égale à un mois de salaire et qu'avec la maladie qu'il avait il pourrait rentrer chez lui, l'assurance continuant de fonctionner.

Il m'a dit alors quelque chose qui m'a ému : «Si j'étais venu tout seul travailler chez Toyota, j'aurais déjà abandonné depuis longtemps, mais je suis venu avec Miura, alors je ne veux pas le laisser tomber.» Je me rappelle maintenant que Kudô me disait en décembre qu'il donnerait bien

son compte, mais qu'à cause de moi il voulait continuer. Avec un travail aussi pénible, la solidarité, le soutien mutuel, le refus de rentrer tout seul au pays existent bien entre nous.

Si la main-d'oeuvre titulaire, elle, est utilisée jusqu'à la corde, les saisonniers,, eux, c'est encore pire, ils ne sont que des objets de consommation courante. Même s'ils ne sont pas assez nombreux, du moment que la chaîne peut tourner grâce à eux, fût-ce pendant un bref laps de temps, c'est tout ce qu'on leur demande. Ce qui est arrivé à Kudô et à Ota montre bien la façon dont sont utilisés les «temporaires».

Sur le point de nous séparer, quand je lui ai dit que je partais et que je ne reviendrais probablement plus, il s'est approché de moi avec une expression désespérée pour me demander d'aller dans les w.-c. avec lui et là, à l'abri du regard des infirmières, de lui passer une ou deux cigarettes.

«J'ai dû arrêter tout d'un coup et j'ai une de ces envie de fumer, mais c'est qu'on m'en empêche !» Je lui ai passé deux cigarettes dans les lavabos. Une seulement, me disait-il, mais je lui en ai passé deux quand même. En les prenant, des larmes coulaient sur ses joues. J'ai descendu l'escalier, je me suis retourné et je l'ai vu debout, en pyjama, dans le couloir sombre.

Mardi 13 février. --- Deux apprentis sont arrivés. L'un a le numéro 8 534 463. Ça fait donc 583 numéros après l'apprenti qui est entré en octobre et qui avait travaillé chez Nissan. En faisant le compte des temporaires et des apprentis qui sont arrivés après moi, on arrive à 2 000 environ, mais sur ces 2 000 je me demande s'il en reste la moitié.

Aujourd'hui comme hier, la chaîne s'est arrêtée de nombreuses fois. Il y a plusieurs raisons à cela : certaines machines marchaient mal, il y avait un temporaire à ma place et un apprenti en bout de chaîne, et de plus la fatigue de samedi se faisait encore sentir. Si la chaîne s'arrête, la fin du travail est retardée d'autant. Sugiura et Shimoyama étaient énervés, et ce dernier a cessé le travail à l'heure normale. Mon remplaçant est parti en même temps en disant qu'il n'en pouvait plus. Ogi, le jeune arpète, est rentré à 5 heures et moi à 6 heures : le contremaître, le chef et le sous-chef d'équipe ont pris place dans la chaîne, mais ça ne suffisait pas encore. À peine rodés, les nouveaux arrivants ont donc dû accomplir un travail d'ouvrier qualifié, ce qui n'est pas commode.

Dans l'hebdomadaire *Toyota*, il y a un article sur la manière dont sont traitées les revendications qui parviennent au syndicat. De septembre à décembre, vingt-cinq ont été formulées. Avec des conditions de travail pareilles, qu'il n'y en ait eu que vingt-cinq, ça symbolise bien le peu de place tenue par le syndicat au milieu des travailleurs. Quelles étaient ces revendications ? Huit à propos des repas servis à la cantine, sept au sujet des problèmes d'atelier, cinq au sujet des logements de l'entreprise, deux au sujet des foyers et deux au sujet des parkings pour les voitures. Répartition par usines : sept à l'usine principale, six à l'usine de Motomachi, autrement dit les usines les plus anciennes d'abord.

Mercredi 14 février. --- *Abandon de mon remplaçant.*

Enfin, demain, c'est la fin de mon contrat ! Mon remplaçant n'est pas venu aujourd'hui. Il ne viendra sans doute pas demain non plus. Murayama également n'est pas venu travailler. Quand à Yoshizaki, il est parti recruter des militaires. Pour s'approcher le plus possible de la production prévue (430 boîtes), la chaîne, sans aucune panne, tournait à une vitesse démente et ce, jusqu'à 6 heures, l'heure où je suis parti. Le travail consistait donc seulement à ne pas arrêter la chaîne.

Hagiwara, le copain qui se trouve en face de moi, a demandé au contremaître qui s'approchait :

«C'est jusqu'à quelle heure aujourd'hui ?

--- Jusqu'à 8 heures, répondit-il en plaisantant. Mais figure-toi que moi aussi j'ai envie de rentrer au plus vite !»

Quand il s'est éloigné, Hagiwara m'a demandé : «Demain est-ce qu'on pourra rentrer à l'heure normale ?» La fin du travail est normalement à 16 h 30, et lui, tout en travaillant, il se fait du souci pour les heures supplémentaires du lendemain. Au poste de contrôle, le chef d'équipe était tout seul : il faisait littéralement voler les boîtes. Hier, un gars était tout seul à tenir ce poste et les pièces s'accumulaient sans qu'il puisse y arriver. Le directeur de la fabrication est passé juste à ce moment-là et il s'est foutu en boule. Le gars a été enlevé de ce poste-là et c'est le chef d'équipe qui le remplace. La production passe avant la qualité.

Jeudi 15 février. --- *Un au-revoir aux copains de travaux forcés.* Je me réveille vers 5 heures du matin. Quelqu'un jette des boîtes de conserves dans le vide-ordures et le bruit résonne clairement jusqu'à moi. À 6 h 45, une sonnerie retentit dans les haut-parleurs. Puis, venant du parking qui se trouve sous les fenêtres, monte le bruit des moteurs qu'on fait tourner pour les réchauffer. À quoi s'ajoute le bruit de la vapeur qui circule dans les canalisations de chauffage : c'est un vrai tintamarre !

Quelques rayons de lumière passent à travers les rideaux noirs : il fait beau. Cette nuit, je n'ai pu m'endormir que vers 1 heure du matin : je me demandais avec anxiété si j'allais pouvoir tenir jusqu'au bout.

À la fin de la réunion du matin, le contremaître m'invite d'un geste de la main à venir au milieu du cercle à côté de lui et il me salue en disant : «Merci, voilà un ouvrier qui a bien travaillé et qui a su durer.»

À la pause de midi, alors que j'étais en route vers la cantine, un titulaire m'a rejoint pour me dire :

«Alors, ça y est, c'est la fin ?

--- Hé oui ! La tête haute, je sors de cette prison !

--- Nous, on est condamnés aux travaux forcés à perpète !»

Après le repas, on s'assoit sur un banc dans le vestiaire et un gars qui n'a jamais eu tellement l'occasion de parler se met à dire :

«Il ne te reste plus que trois heures et demie, ça alors, ça doit être bon ! Mais pour moi, j'y suis pour la vie, et toute la question est de savoir si j'aurai droit ou pas à la casquette blanche (chef d'atelier) !»

Un autre copain :

«Hé ! y' faut pas trop te laisser aller : je connais l'histoire d'un gars, un temporaire, qui le soir où il avait terminé après avoir un peu bu, en se promenant à pied avec une fille, s'est fait renverser par une voiture et il est mort comme ça.»

Un autre gars continue en soupirant, gravement :

«C'est le mieux qui pouvait lui arriver : plutôt que de mourir à la tâche en se plaignant que c'est pénible, vaut mieux crever avec un sentiment de libération après avoir dit ouf, c'est fini !»

Finalement la dernière heure de travail approche. Shimoyama, qui se trouve deux postes avant moi, réussit à voler un petit instant de liberté et vient me taquiner.

«Tu vas crever ! Une pièce va te tomber sur la tête, fais gaffe ! Encore une demi-heure, un peu de courage, tu vas pouvoir retrouver le monde libre !»

Trois ou quatre minutes avant 16 h 30 le contremaître arrive pour me remplacer. Il me sourit en disant : «Allez, va te changer, c'est bon !» Serait-ce fini ? Ça me fait une impression bizarre de terminer en passant ma place à quelqu'un d'autre. Je fais le tour de la chaîne pour dire au revoir à chacun des gars. Shimoyama m'a tendu la main. Takéda m'a remercié chaleureusement avec un beau sourire. Un gars m'a dit : «Si tu reviens, fais-toi embaucher chez un sous-traitant, ce sera encore mieux qu'ici.»

Il était impossible de bavarder, le travail ne permettant aucun répit. Le chef d'équipe et un sous-directeur, rencontré une fois dans un bureau, m'ont regardé comme quelqu'un avec qui on n'a plus rien à faire.

Je passe au bureau du personnel pour chercher ma paye et différents papiers pour l'assurance chômage et autres. Pour douze jours de travail, y compris les heures supplémentaires, le travail de nuit et différentes primes, dont celle de départ, 13 000 yens. En me donnant l'enveloppe, l'employé me dit : «Ça a dû être dur, non ?» Il connaît bien notre situation, le gars. Je demande :

«Il y en a d'autres qui terminent aujourd'hui ?

--- Non, tu es le seul.

--- Il y en a d'autres avant ?

--- Il y en a eu un en décembre.»

Deux gars seulement ont donc terminé leur contrat à l'usine principale. Yamamoto, qui est retourné à Kurumé à la fin de l'année, et moi. Deux seulement ! Ça me laisse pantois. Mon salaire en poche, je déambule doucement dans l'usine.

Ce temps de travail si pénible, j'en suis donc venu à bout malgré tout ? Je me sens libéré, ou plutôt fatigué et abattu. En faisant le chemin à pied jusqu'au foyer, je me dis que je n'aurai plus à le refaire. Je ressens une sourde douleur au poignet droit, mes doigts sont raidis, j'ai une écharde d'acier piquée dans la paume de la main. J'ai mal dans le dos et des douleurs d'estomac. Voilà ce qui reste marqué en moi.

Quand je suis arrivé à ma chambre, Hamada était encore en train de dormir. Il s'est réveillé. Je lui ai fait voir mon bulletin de paye et lui ai expliqué la façon de le lire. Il regardait ça avec une grande attention. Il a dit : «Moi aussi, il faudra que je prenne sur moi pour aller jusqu'au bout du contrat.» Je suis allé rendre ma clé et mes affaires de couchage au bureau du foyer. Le type du bureau m'a simplement jeté un coup d'oeil, mais pas un merci ni quoi que ce soit. On me considère donc simplement comme une marchandise !

Mon voisin Miyamoto a revendu sa vieille voiture et s'est acheté un micro-bus, le plus petit qui soit. Il m'a conduit avec cette voiture neuve jusqu'à la gare la plus proche. J'ai jeté un coup d'oeil dans une librairie qui vend des livres usagés et je suis monté dans le bus pour Nagoya. Une fois assis sur mon siège, la fatigue, le froid et le sommeil m'ont assailli.

1 L'Obon est une fête bouddhiste de prières pour les morts qui a lieu vers le mois d'août. La berceuse raconte l'histoire d'une «bonne», partie travailler dans une famille riche et qui s'occupe des enfants. Elle aspire après l'Obon, car elle pourra rentrer au village natal pour quelques jours.

2 Soit 0,6 hectare, ce qui au Japon est une assez grosse exploitation.

3 «La joie première», la grande joie. Au Japon, les parents sont libres de donner pour prénom à leurs enfants un nom qu'ils ont eux-mêmes créé en associant deux caractères. Les garçons ont droit en général à des noms virils et les filles à des noms plus poétiques.

Chapitre 7:

Je reviens chez Toyota (Avril-mai 1973)

Que sont devenus les saisonniers ?

Mercredi 28 mars. --- Hirosaki.

La neige tombe depuis ce matin. Vers midi, alors que je vais à la recherche de la maison de Kudô, elle se met à tomber plus fort : je la sens qui s'accroche à mes cheveux. Je me mets à tousser. Je continue à marcher en suçant des pastilles que m'a données un ami. J'ai l'impression d'être passé par là une ou deux fois quand j'étais petit : c'est un chemin tout en tournants. Je me suis renseigné auprès d'un écolier qui passait par là, mais, comme je suis allé trop loin, il m'a fallu demander une seconde fois à un passant. C'est une petite maison un peu éloignée de la route, tout y est silencieux.

La maman, une personne assez forte, est venue m'ouvrir. Elle mâchonnait encore quelque chose, car elle prenait sans doute son petit déjeuner malgré l'heure tardive. Kudô est sorti tout de suite. Il avait la pâleur d'un malade, mais il m'apparut changé : il était plus décontracté. Je repense aux traits tirés qu'il avait lorsque nous étions ensemble : y' a pas de doute, à ce moment-là, il avait piteuse mine.

Il est venu dans l'entrée. Sa mère est allée aussitôt chercher son manteau pour l'en couvrir. «On va faire un tour», lui dis-je. Je pensais aller quelque part avec lui pour causer, mais sa mère me coupa la parole en disant d'un air gêné : «Mais il vient de se lever... et maintenant il doit aller à l'hôpital.» Elle lui avait apporté son manteau non pas pour sortir, mais pour qu'il n'attrape pas froid en parlant. Il vivait donc dans cette ambiance, avec une mère qui le couvait. J'ai su aussi qu'elle l'accompagnait pour aller à l'hôpital qui se trouvait à vingt minutes à pied. Depuis qu'il avait quitté Toyota, sa vie se passait à dormir et se reposer.

Il ne faisait que répéter en regardant sa mère : «J'ai eu de la chance ; lui aussi, il est de Hirosaki.» Et sa mère ajoutait : «Merci beaucoup d'avoir pris soin de lui.» Elle disait ça avec l'accent que son fils avait pour dire : «Que c'est pénible comme travail !» Je m'en souviens encore. J'avais l'impression que poursuivre la conversation nous aurait amenés à parler encore de sa maladie, c'est pourquoi j'ai fermé moi-même la porte. Dehors, la neige avait redoublé d'intensité.

Lundi 9 avril. --- Tokushima.

Sitôt descendu du taxi, je me suis trouvé dans un endroit plein de poussière où, sur des rizières saccages, étaient construits pêle-mêle des maisons individuelles, des bâtiments d'habitation et des petits ateliers. Un endroit tout à fait semblable à ce qu'on peut voir à Tokyo dans les bas-quartiers du Kôto où sont mêlés les petits ateliers et les rizières. Une antenne radio de la NHK perçait littéralement le ciel et donnait une impression étrange. La maison d'Ota, que j'avais laissé sur son lit de malade à l'hôpital, était un appartement situé dans un bâtiment tout en longueur. Il y en avait deux l'un à côté de l'autre. Mais il n'y avait personne : la porte était fermée avec un cadenas.

D'après un voisin, n'habitaient là que les parents et un jeune frère qui allait encore à l'école, mais aujourd'hui, exceptionnellement, ils étaient absents. Comme je ne savais plus quoi faire, la même personne, se souvenant soudain qu'il avait une jeune soeur récemment mariée qui habitait pas loin, m'expliqua comment y aller.

À cinq ou six minutes à pied, devant deux maisons donnant sur une rizière, se tenait une jeune femme qui berçait un enfant dans ses bras. C'était la jeune soeur d'Ota, elle lui ressemblait un peu. «Nous n'avons aucune nouvelle de lui», dit-elle sur un ton peu rassuré. Elle me dit aussi que le mois dernier ils avaient reçu un télégramme de chez Toyota, demandant si par hasard il n'était pas rentré. Après sa sortie de l'hôpital il a quitté Toyota et le foyer, en disant qu'il partait pour Nagoya, mais depuis, plus de nouvelles. Sa famille a su qu'il était entré à l'hôpital parce qu'il a demandé qu'on lui renvoie l'argent qu'il avait envoyé. Quand j'étais allé lui rendre visite, il m'avait bien dit qu'il n'avait pas envie de l'avouer à sa famille, mais il a dû être gêné au point de vue argent.

C'est donc l'adresse de ses parents qu'il m'avait donnée ; je trouvais bizarre que sa jeune soeur pourtant mariée soit ainsi au courant de tout. Et sa propre famille, où habitait-elle ? Je le demandai à sa jeune soeur, mais, visiblement gênée, elle me répondit seulement : «Sa femme est rentrée chez ses parents.»

Vendredi 20 avril. --- Toyota.

En lisant le journal dans un café, je tombe sur cet article : «Un camion fou... en pleine ville de Toyota, soudain, le volant ne répond plus.» Le 19 au matin, vers 11 h 45, sur la route nationale 248, dans le quartier Hôei de la ville, un camion Toyota d'une entreprise de transports de voitures, conduit par M. Katô (vingt ans), franchissant la ligne jaune, est entré en collision avec une voiture de tourisme. Le camion a franchi le trottoir, passé à travers la clôture en parpaings, est entré en collision avec une voiture qui était stationnée sur un terrain vague et s'est arrêté contre la boutique d'un marchand de literie. La voiture de tourisme a subi de gros dommages et une partie du mur de la boutique a été détruit, mais heureusement aucun piéton ne passait par là et le conducteur est sain et sauf. Le lieu de l'accident se trouve à 500 mètres environ de l'usine principale Toyota et la route fait une légère courbe à cet endroit. Le camion était en cours de livraison et n'avait pas de remorque.

La police est en train de faire une enquête, mais d'après le jeune conducteur, au moment où il s'appropriait à prendre le virage, le volant n'a pas répondu et il n'a pas eu le temps de freiner. Les boulons qui devaient maintenir reliés l'arbre du volant et la direction du train avant manquaient, ce qui expliquerait la cause de l'accident. Cependant, comme la trace des écrous demeure, la police pense que les écrous non bloqués ont dû sauter dans un cahot et elle est en train d'interroger les responsables de l'usine. Toyota, de son côté, fait aussi son enquête (*Journal Chûnichi*).

Cet accident est la conséquence normale de la politique actuelle de Toyota, qui préfère la production à la sécurité... et je revois comme si c'était hier tous ces ouvriers assujettis au travail à la chaîne.

Vers 8 heures du soir je donne un coup de fil au foyer du Gros Buisson n° 3. Hamada est toujours là : je m'annonce et il paraît tout surpris d'entendre ma voix. On se donne rendez-vous au café en face du foyer. Je saute dans un taxi, j'arrive : il est déjà là, dehors, à m'attendre. Toujours le même il me dit avec un beau sourire : «Je croyais que tu me téléphonais d'Aomori !»

Après avoir bu une bière au comptoir, je suis monté dans sa chambre. Les photos de pin-up que Kudô avait collées au mur étaient toujours là. Dans la chambre voisine, à la place de Miyamoto qui avait changé de foyer, il y avait deux temporaires originaires d'Okinawa ¹ qui travaillaient sur la chaîne d'assemblage de l'usine principale. Dans l'atelier d'Hamada aussi, un gars d'Okinawa est arrivé. C'est vrai, je m'en souviens maintenant, quand on est revenu en car de la séance récréative au théâtre de Nagoya, il y avait un gars du service du personnel qui nous accompagnait : c'est lui

qui nous disait que le lendemain il s'en allait à Okinawa pour recruter du personnel ; même qu'on se disait alors les uns aux autres qu'un déplacement à Okinawa ça revenait à 70 000 yens et que là-bas Nissan était déjà fort bien implanté.

Le gars qui est arrivé après moi et qui habite maintenant avec Hamada est un célibataire de trente-cinq ans, qui vient de Kumamoto. Il était soi-disant peintre en bâtiment, mais, pour employer une expression de Hamada, il est «instable comme le vent». Ce soir-là, travaillant de nuit, il n'était pas là ; son lit était tout défait, à côté de son oreiller étaient alignées des bouteilles vides de whisky à bon marché et des bouteilles de lait, et un numéro de novembre 1970 du *Reader's Digest* traînait par terre. Hamada m'a dit en riant que c'est un gars qui ne s'en fait pas : il ne l'a jamais vu faire le ménage ou la lessive.

Il travaille aux fours électriques de l'atelier de fonderie et sitôt arrivé il s'est fait brûler. En plein travail, de la fonte en fusion a pénétré dans son gant et l'a brûlé au pouce de la main droite et la cicatrice n'est même pas encore refermée. Malgré ça, ça n'a pas été reconnu comme accident du travail : le jour suivant, un vendredi, il a manqué le boulot, s'est reposé le samedi et le dimanche, mais il a recommencé le travail le lundi comme si de rien n'était.

Hamada m'a fait voir une photo qu'il a sortie de la poche de son blouson. On y voyait sa femme assise sur l'herbe avec ses deux enfants tout souriants accroupis à ses côtés, un garçon qui vient d'entrer à l'école primaire et une petite fille plus jeune. Il me dit : «C'est une photo prise lors d'une sortie dans la nature.» Je lui dis que ses enfants semblent bien grands pour leur âge, et il me répond avec un petit air de fierté : «On n'est pourtant pas bien grands, nous les parents, mais j'sais pas pourquoi, ce sont de beaux gosses !»

Le 25 de ce mois il termine son contrat. Il a déjà expédié une grosse valise où il a mis quelques souvenirs. Le 26 au matin, sitôt le travail de nuit terminé, de retour au foyer, il n'aura plus qu'à rassembler ses dernières affaires et à les mettre dans sa valise ; puis il compte passer la journée avec son jeune frère qui habite le foyer voisin avant de prendre l'express dans la soirée. Le soir suivant il sera chez lui. Son regard indique qu'il s'y voit déjà. On le sent dévoré par l'impatience.

Samedi 21 avril. --- «Travail au noir» ².

Le matin, je suis allé accompagner Hamada jusqu'à l'arrêt d'autobus. Sur le trottoir devant la porte du foyer, appuyé contre le mur, ses bottes de travail à côté de lui, un gars d'une cinquantaine d'années était affalé. Hamada lui adresse la parole en disant : «Aujourd'hui aussi tu as bossé ?», mais il ne répond pas. Élevant la voix il lui redit la même chose et le vieux, ouvrant à demi les yeux et reconnaissant Hamada, fait oui de la tête. «il y va le vieux !», souligne Hamada.

Il paraît que les saisonniers sont assez nombreux à aller travailler en plus les samedis et les dimanches. Hamada avait déjà travaillé avec ce gars-là. Il avait fait le manoeuvre pour un sous-traitant qui travaille pour l'usine de Tsutsumi. Il s'agissait d'aider un ouvrier de cette entreprise qui réparait des canalisations : le gars était en haut de l'échelle et lui en bas pour la tenir et lui passer les outils qu'il demandait. «C'était pas passionnant comme travail et j'étais payé 2 800 yens par jour, c'était pas l'idéal !» Tout en disant que si Toyota venait à le savoir, il se ferait engueuler, il travaillait néanmoins avec sur le dos la veste fournie par l'entreprise.

Nombreux aussi sont les titulaires qui font du travail noir. Comme au bout de dix ans il leur faut quitter les logements que leur loue l'entreprise, ils font l'impossible pour se construire leur maison. Au mois de mars, un chef d'équipe d'une usine Toyota qui travaillait en plus comme terrassier est mort dans un accident de travail. Des gars que j'ai connus quand j'étais chez Toyota

travaillaient, dit-on, dans une entreprise de livraison de voitures. Comme ils étaient payés pour le transport aller, mais non pour le retour, quand ils s'en allaient vers la région de Tokyo, ils changeaient de voiture au relais de Shimizu et revenaient sur Nagoya. Mais les ouvriers qui travaillent à la chaîne, il ne doit pas y en avoir beaucoup à pouvoir faire ça.

Dimanche 22 avril. --- Devenir cuisinier...

Il pleut. Je voulais rencontrer Takéda avec qui j'ai travaillé. Qu'est-il devenu, lui, qui après le travail, quand on rentrait ensemble, se plaignait en disant : «il faudrait bien que je me décide à arrêter» ? Il habitait un bâtiment construit pour les ouvriers, non loin de la route qui conduisait de l'usine au foyer. En consultant les noms affichés sur les portes, j'ai vu qu'il habitait encore là. J'avais beau frapper, pas de réponse ; je tourne la poignée et la porte s'ouvre. Dans l'entrée, trois ou quatre paires de chaussures de montagne prenaient toute la place, plus moyen d'y mettre un pied. Au fond de la pièce de quatre nattes et demie, il était là couché sur un matelas étalé à terre. Il venait de s'endormir après une nuit de travail. Je l'ai secoué tout doucement, il a ouvert les yeux, les a refermés, puis, tout surpris, il s'est redressé.

je lui explique que je suis revenu pour faire une enquête, il me répond avec son accent habituel, tout en clignant des paupières : «Ça alors, si je pouvais me douter de ça !... Moi, je compte empocher le bonus d'été et après j'arrête», dit-il comme s'il se parlait à lui-même. Il avait pensé arrêter en avril pour entrer dans une école de cuisinier à Kyoto, mais, ses papiers n'arrivant pas, il s'est décidé de s'arrêter seulement en été, après le bonus.

Je lui dis qu'à Tokyo aussi il y a des écoles de cuisine, mais comme je m'y attendais il me répond qu'il n'aime pas Tokyo. Il veut apprendre la cuisine occidentale et ensuite avoir son propre restaurant. Il possède un petit terrain à côté de Shizuoka qu'il pense vendre et avec l'argent il compte construire un petit restaurant ³. Les murs de sa chambre sont décorés avec des photos de montagne et sur une étagère on peut voir des livres d'alpinisme. Tout en admirant les photos, je l'imagine derrière son comptoir ceint d'un tablier blanc et coiffé du chapeau de cuisinier. Lui-même n'est pas très bavard, mais, s'il arrive à trouver une femme accueillante avec qui il s'entende bien, j'ai l'impression qu'il réussira.

Je voudrais bien savoir à combien s'élève le nombre d'ouvriers qui sont entrés chez Toyota et qui, désespérés, ont donné leur compte. Il n'y a guère que la direction du personnel de l'usine qui pourrait fournir le chiffre exact. Pourtant, il y a peut-être un autre moyen de le savoir. D'après le journal *Toyota*, il y a eu, au printemps 1972, 3 200 jeunes qui ont été embauchés. En novembre de l'année précédente, il y avait 40 918 employés en tout. Un an après, en novembre 1972, il y avait 41 256 employés. Donc, en un an, malgré l'apport de 3 200 nouveaux, le nombre total des employés n'a augmenté que de 338. Cela fait donc en gros 3 000 personnes qui ont abandonné. En plus, sur 3 000 apprentis qui sont embauchés chaque année sans avoir la qualification de titulaires, 500 seulement sont titularisés. Autrement dit, 2 500 d'entre eux quittent l'usine dans les six mois. Il y a en plus 2 000 saisonniers au moins qui sont embauchés : dans mon atelier 30 % seulement d'entre eux réussissaient à rester ; même si on estime ce pourcentage à 50 % pour l'ensemble de l'usine, ça fait malgré tout un millier qui donnent leur compte. Il y a aussi les élèves de l'école professionnelle dont pas mal quittent l'entreprise. Si on fait le total, on arrive au chiffre d'environ 7 000 ouvriers par an qui, déçus, quittent Toyota.

Cela veut dire qu'en fonction de la production actuelle, la direction du personnel de Toyota se voit obligée de recruter plus de 7 000 ouvriers par an.

En discutant avec des gars de chez Toyota, j'ai souvent entendu raconter l'histoire d'ouvriers qui se sont suicidés en se jetant du haut d'une machine ou bien du toit du foyer. Ceux qui m'ont

raconté ça me disaient que bizarrement ces faits-là n'étaient pas racontés dans le journal. Dans un numéro d'une revue de Centre de recherches et d'analyse du capitalisme des monopoles il y a un article qui affirme qu'en 1965 il y a eu chez Toyota 40 cas de maladies mentales et 10 suicides.

Qu'un nombre aussi important d'ouvriers abandonnent, ça indique bien combien s'accumulent dans les ateliers les contradictions et les insatisfactions sans qu'il y ait aucun espoir de solution en vue.

Face à cela la direction du personnel a bien pris quelques mesures pour essayer de motiver le désir de promotion des ouvriers : système des «déclarations personnelles», respect des qualifications, mise en place d'un système de rotation des techniciens, découverte et progrès des capacités de chacun. En fait, ce n'est qu'une réorganisation du «management»⁴, tout vient d'en haut, ça ne résout absolument pas le problème de l'aliénation ressentie par les ouvriers.

Le syndicat, abandonnant tout ce qui touche aux problèmes du travail, se met à clamer les bienfaits de l'augmentation des heures de loisirs. Mais ce genre de politique, ça fait belle lurette que les ouvriers n'en attendent et n'en espèrent plus rien.

En trois mois, vingt-cinq revendications seulement ont été portées au syndicat ! Ce simple chiffre est tout à fait clair. Dans un mensuel du syndicat Toyota (n° d'avril 1973), il y a un reportage sur la production automobile aux USA. D'après cet article, à l'usine General Motors de Rosetown, célèbre pour la «révolte des robots», il y a eu 2 000 revendications portées au syndicat et, à l'usine de St. Louis, pour 11 000 syndiqués, il y en a eu 12 000. Et l'auteur de l'article, un permanent syndical, d'ajouter : «En voyant cela, j'ai pensé que franchement les ouvriers de l'automobile chez nous, au Japon, travaillent infiniment mieux que ces gars-là.»

Lundi 23 avril. --- Maladie professionnelle non reconnue.

Conduit par un ouvrier je vais rendre visite à un gars nommé Onoé Kisaburo. Tout en travaillant encore chez Toyota, il continue de lutter depuis quatre ans pour faire reconnaître sa maladie professionnelle. Je le trouve endormi les pieds sous le kotatsu, dans la pièce de six nattes dont il est locataire : il n'a pas du tout le type du militant actif. Au début, il parle tout doucement comme s'il n'avait pas de voix et il me dessine un plan de l'atelier où il travaille : sa main tremble, les traits sont tout tordus et les lettres difficiles à lire. Tout en parlant, sous l'effet de l'indignation sans doute, sa voix devient ferme et claire et de temps en temps apparaît ce réalisme mêlé d'humour qui est le propre des ouvriers qui ont longuement travaillé en atelier.

Il est entré chez Toyota en mai 1967, à l'âge de trente-cinq ans, et a été envoyé à l'atelier des presses de l'usine de Motomachi. Il avait donné son compte de chez une filiale de Toyota qui fabriquait des châssis et était entré à l'usine mère parce que ça lui était plus pratique pour aller au boulot et en revenir. Pendant un an et trois mois, jusqu'à sa titularisation, son travail était le suivant : il lui fallait marcher à reculons avec un autre copain pour transporter et empiler les toits en tôle des voitures qui venaient des presses transportées sur une chaîne. Les toits des «Crown» ou des «Corona» font à peu près 15 kilos chacun et il y en avait 260 à l'heure qui défilaient. Mis à part les moments où, profitant d'une pièce ratée, ils pouvaient souffler un peu, ils faisaient ce travail du matin au soir et du soir au matin : soulever le toit de 15 kg, le transporter à reculons et l'empiler sur le tas. Onoé était le seul à avoir fait ce travail pendant plus d'un an : sur les trois copains qui travaillaient avec lui, l'un manquait souvent le travail, l'autre avait demandé à changer d'atelier et le troisième avait quitté l'usine.

Un mois avant d'être titularisé, on l'a mis sur une presse pour faire les toits de voiture. Si on lui a donné ce poste, qui ne demande pas de compétence particulière, c'est que, à ce moment-là, il n'y

avait personne pour faire ce travail. C'était beaucoup plus facile qu'avant. Il était chargé de la presse n° 2 et, entre la presse n° 1 et la sienne, il y avait deux ouvriers qui transportaient les tôles, mais bientôt ils furent remplacés par une machine automatique. Cette machine, saisissant les toits qui avaient été mis en forme par la presse n° 1, les élevait en l'air et les faisait glisser sur le tapis roulant qui se trouvait juste devant lui. Il me disait : «Valait mieux pas s'approcher, c'était très dangereux : c'est que les toits se baladaient en oscillant de haut en bas. Y a des trucs qu'un homme peut faire, mais que la machine ne peut pas.»

Malgré tout, à cette époque il était plein de santé, fort comme un Turc et il produisait 260 tôles à l'heure, soit plus de 2 500 par jour. Il en faisait 260 de plus que le gars du deuxième poste. C'était un peu son titre de gloire.

9 mai 1969 : sa machine, depuis la veille, marche mal : à haute vitesse il se produit des distorsions. On lui demande donc d'y aller tout doucement. Il réduit alors la vitesse ce jour-là. Mais la presse n° 1 continue à la même vitesse qu'avant, et lui il n'arrive à faire qu'une tôle sur trois. Il lui faut donc ranger à la main ce qui arrive en trop. Pour prendre ces tôles de 20 kg, il doit dépenser une énergie précieuse dans une très mauvaise position : il le fait pendant six heures et, vers 15 h 30, il ressent une vive douleur qui le fait se plier en deux : ça part de l'épaule droite et du dos et ça lui monte jusqu'au cerveau.

Le lendemain et pendant deux ou trois jours, bien que son bras droit ne réponde plus, il se présente au travail (c'est une habitude chez Toyota de faire travailler les gars qui sont blessés) et on lui donne divers nettoyages à faire. Le 13 du même mois, au soir, on lui ordonne de travailler sur une presse qui fait les capots des «Corona», pièces plus petites que les toits.

Mais il a toujours mal au bras et à l'épaule droite. Comme il n'arrive pas à faire ce travail, il demande à son contremaître de changer, mais celui-ci refuse en disant : «Les démangeaisons, les petites douleurs, moi je connais pas !» Il quitte l'atelier avant l'heure ce jour-là. Il se rend chez un dentiste des environs vers 11 heures du soir, et malgré l'heure tardive il se fait enlever une molaire. Il avait mal à la tête et il pensait que c'était à cause de sa dent gâtée. Le dentiste a refusé d'abord en disant qu'elle n'est pas si mauvaise que ça, mais comme il insiste il lui enlève quand même.

«Pour aller chez le dentiste, il faut prendre une journée entière et faire la queue à partir de 3 heures du matin, alors, une fois qu'on est sur le fauteuil on n'a pas envie de reprendre la file et on demande au dentiste d'enlever la dent malade.» C'est que, pour une ville de 200 000 habitants comme Toyota, les dentistes (et les médecins, c'est pareil) sont insuffisants et il y a toujours la queue devant leur porte.

Il va de soi qu'une fois sa dent enlevée, son mal de tête n'a pas disparu pour autant et son bras droit est toujours paralysé. Il a manqué néanmoins deux ou trois jours, mais ne pouvant guère se reposer plus longtemps, il reprend le travail en se servant de sa main gauche. Comme il est clair que c'est un accident du travail il demande au chef d'atelier une reconnaissance en bonne et due forme, mais il reçoit la réponse suivante : «Tu peux aller travailler ailleurs...»

À l'époque battait son plein une campagne de sécurité intitulée «les cinq millions d'heures», et les chefs d'atelier ou contremaîtres étaient particulièrement sensibles aux accidents de travail qui pouvaient se produire dans leurs ateliers respectifs ; s'il s'en produisait un, ils s'arrangeaient pour ne pas le publier. En plus, on lui a objecté que les règlements de l'entreprise prévoient trois jours pour faire la déclaration.

À la fin du mois de mai, Onoé prend deux semaines de congé-maladie, mais comme le

contremaître l'a prévenu en disant : «Attention à toi, débrouille-toi comme tu veux, mais si tu ne produis pas un certificat médical, tu seras mis à la porte», il se fait faire un certificat pour «fatigue nerveuse». L'entreprise, considérant cela comme preuve, persiste à lui refuser la reconnaissance de sa maladie professionnelle.

Même pendant ce congé-maladie il a toujours mal à la tête et n'arrive pas à dormir. «J'arrivais pas à tenir mes baguettes pour manger mon riz. J'arrivais pas non plus à supporter le courant d'air, qu'il vienne du dehors ou d'un ventilateur.» Sa maladie continue, en somme. Il reprend pourtant le travail, mais après deux ou trois jours il rentre à Sendai, sa ville natale, pour prendre une convalescence. Il s'y fait soigner, mais ça traîne en longueur et en désespoir de cause il se rend pour une consultation à l'Office départemental du travail qui lui conseille de faire une demande de reconnaissance d'«accident de travail». Il se fait faire alors un certificat médical attestant une «atteinte des membres supérieurs causée directement par le travail» et il envoie son bulletin à l'Office départemental du travail d'Okazaki (dont dépend Toyota) avec la demande pour faire reconnaître sa maladie.

L'attitude de la direction de Toyota est la suivante : on rassemble les copains qui travaillaient avec Onoé et on leur ferme le bec en disant : «Vous n'aurez qu'à dire que vous avez oublié tout ce qui le concerne ; la vitesse de la presse n° 2 n'a pas été réduite !» De même, quand l'inspecteur du travail vient pour vérifier, il se contente d'écouter les explications de la direction et repart comme ça, avec dans son dossier une photo, procurée par l'entreprise, d'une nouvelle machine automatique qui a remplacé entre-temps la fameuse presse n° 2.

Au mois de mars 1971, l'Office du travail d'Okazaki donne sa réponse : «Même si on considère que la victime avait des fardeaux assez importants à soulever, on ne peut pas dire que l'atelier de l'intéressé exige un travail aussi pénible : il est donc difficile de reconnaître cette maladie comme accident du travail. Nous la déclarons donc comme maladie ayant des causes extérieures au travail proprement dit.»

Pendant tout ce temps l'attitude du syndicat est la suivante : «Nous, on ne sait rien, va te faire examiner par le directeur de l'infirmerie.» Quand à ce dernier, il déclare : «Je n'ai rien à dire après ce qui a été décidé par l'entreprise.»

Après un long arrêt de maladie d'un an et sept mois, Onoé reprend son travail au mois de janvier 1971. Dans son atelier, il ne reste plus que quatre ou cinq copains sur les vingt qu'il y avait avant, tous les autres ont donné leur compte. Avant de tomber malade, au repos de midi, à quatre ou cinq copains ils avaient pris l'habitude de sortir l'échiquier et de s'amuser aux échecs ensemble, mais après sa maladie il n'a plus la force de se concentrer et ne peut donc plus jouer. Mais le plus embêtant, c'est que les copains eux-mêmes l'évitent. Quand ils discutent ensemble et qu'un chef vient à passer par là, ils se dispersent aussitôt. C'est que s'ils sont pris à être bons copains avec Onoé, on va les traiter de communistes.

Ce qui lui est pénible aussi c'est son travail : lui qui a encore bonne mine et un corps robuste, on le regarde comme un pauvre type tout juste bon à faire du balayage. Il a mal à la tête, ses mains ne répondent plus comme avant, il ne peut plus faire un travail normal et sa maladie n'est même pas reconnue. Il a pensé mourir plusieurs fois. Il a eu envie de se suicider : dans cet état d'esprit il a même brûlé ses documents et son journal de l'époque.

Au mois de mai 1971, il porte plainte de nouveau à l'inspection du travail. Cela fait deux ans depuis et aucune décision n'est encore intervenue. Et malgré tout ça, il n'est devenu ni un agitateur ni un militant de quoi que ce soit ; il reste un travailleur tout simple qui se rend chaque jour à l'usine.

«Ah ! j'aimerais bien que les ouvriers de Toyota me soutiennent un peu ! Ils ne font que me répéter : «Allez Onoé, tu les auras !», mais à quoi ça avance ?» Voilà ce qu'il dit, mais, malgré son accident de travail et en pensant à ces nombreux copains qui préfèrent s'en aller sans rien dire, lui, il veut aller jusqu'au bout.

«Normalement, j'aurais dû abandonner, mais seulement voilà... je suis un peu con, moi !» dit-il avec un sourire tranquille.

Mardi 24 avril. --- Ceux qui m'ont succédé.

J'ai rencontré un ouvrier de mon ancien atelier. J'avais l'intention tout d'abord de lui dire clairement que j'étais revenu chez Toyota pour faire une enquête. Mais devant son caractère ouvert et son sourire sympathique, avec sa manière de me prendre pour un temporaire : «T'es venu rencontrer les copains ou tu as déjà recommencé le boulot ?», je n'ai pas voulu dire non et ainsi l'étonner inutilement. C'est moi au contraire qui étais surpris par son accueil. Je me demandais pourtant quelle serait sa réaction, allait-il se méfier et ne plus ouvrir la bouche ou bien m'ouvrir son cœur en me révélant encore plus franchement toutes ses insatisfactions ? Finalement j'ai choisi de ne pas dire la vérité et je lui ai répondu que je travaillais à Tokyo comme libraire et que j'étais venu en déplacement ; sur ce nous nous sommes mis à discuter.

Après mon départ, le temporaire de trente-cinq ans venu de Kobé qui devait me remplacer a lui aussi quitté, et c'est le sous-chef d'équipe qui a pris ma place. Peu après, un temporaire venant du Hokkaidô, âgé d'une vingtaine d'années, est arrivé, mais il n'a pas continué. Ensuite est venu un jeune du Kyushu. À ce moment-là aussi, ils n'étaient pas assez nombreux et il n'y avait personne pour faire le remplaçant. Vers 10 heures la chaîne s'est arrêtée pour un arrêt-pipi de cinq minutes, mais le gars est allé au vestiaire, s'est changé et a disparu. Après lui, il y a eu un autre temporaire du Kyushu, mais aujourd'hui il n'est pas venu travailler. Finalement c'est un titulaire qui est venu et à partir de maintenant ils vont continuer comme ça, me dit-il.

Je pense que c'est pas étonnant : quand je suis entré, la chaîne mettait six secondes de plus et, pour m'habituer complètement, il m'a fallu près de deux mois. Alors, avec la chaîne qui tourne maintenant à une minute quatorze secondes, si un nouveau arrive, n'ayant aucune expérience de ce genre de travail, y' a pas à s'étonner qu'il échoue.

Avant que j'arrête moi-même, les deux apprentis qui sont venus ont quitté. Maintenant, il y a encore un nouveau, me dit-il. C'est un vrai carnage ! Dans la mesure où il n'y a aucune opposition sur place, tout retombe sur les titulaires qui restent. À partir du mois prochain, ils vont devoir travailler à deux postes ensemble. La production actuelle est de 1 000 boîtes par jour. Cela fait donc une augmentation de 250 par rapport au moment où je suis arrivé, soit 25 %.

Et le gars d'ajouter : «Pendant deux mois on devrait tous refuser les heures supplémentaires : dès lors on aurait moins d'argent, les commerçants de la ville verraient leur chiffre d'affaires s'effondrer et je suis sûr que certains d'entre eux viendraient travailler chez Toyota.»

Mercredi 25 avril. --- «Chez Toyota, tout est parfaitement organisé !»

Depuis que je suis revenu à Toyota, j'ai pu rencontrer toutes sortes de gens. Il y a une chose qui m'étonne, c'est que parmi les jeunes ouvriers qui ont quitté Toyota et qui, restés sur place, travaillent dans la ville, beaucoup sont des types remarquables. Je me dis que ces gars, s'ils étaient restés, auraient pu agir avec une certaine efficacité. Quand je leur fais part de ces réflexions, ils n'ont pas l'air d'accord et me disent : «C'est parce qu'on est partis qu'on est devenu

sérieux !»

Daté est l'un d'entre eux : c'est un gars de cette trempe ; c'est peut-être pour ça qu'il a encore de nombreux copains qui travaillent chez Toyota. Afin de rencontrer l'un d'entre eux, j'étais en train d'attendre dans un café quand il est entré avec un jeune gars aux cheveux longs, vêtu d'un blue-jean qui lui donnait fière allure. «On va ailleurs !» dit-il. Il avait fait connaissance avec ce jeune en buvant une bière dans un petit restaurant et il l'avait amené avec lui.

Le jeune gars, après avoir terminé ses études secondaires dans un cours du soir, tout en travaillant dans un petit atelier, est entré chez Toyota grâce à un ami, il y a deux ans. «S'il s'agit de critiquer Toyota, alors là j'en suis. Je suis plutôt égocentrique !» dit-il bravement en s'asseyant, mais avant même qu'on ait dit quoi que ce soit d'important il regarde derrière lui et, mal à l'aise, se met à dire : «Est-ce que ça va, ça, ce que je viens de dire ?» Sur ce, on décide de changer d'endroit et on entre dans un bar d'à côté, mais là aussi, à chaque fois qu'arrivent de nouveaux clients, il est toujours sur ses gardes. Finalement il s'adresse à Daté : «T'es sûr qu'on peut parler avec ce gars, c'est pas un espion envoyé par Toyota ?» Et pour en être plus sûr, il me demande ma carte de visite.

Il travaille dans un atelier, mais pas à la chaîne : à propos de son travail (technicien semble-t-il), il le qualifie d'idiot, mais n'emploie pas le mot pénible. Sa vie, c'est de travailler juste ce qu'il faut pour pouvoir bouffer ; mais, dans cette région, même si on est loin d'être satisfait, étant donné qu'ailleurs les salaires sont maintenus en-dessous de ceux de Toyota, c'est encore ici qu'on est le mieux. Celui qui donne son compte pour aller dans une petite boîte, il n'a plus aucune garantie. Avec ses vingt-et-un ans il parlait comme quelqu'un qui a une longue expérience : «Je sais ce que je dis puisque je suis venu d'une petite boîte. Mais les plus à plaindre, ce sont les élèves qui sortent de l'école d'apprentissage Toyota, ils ne connaissent rien et même s'ils sont mécontents, ils ne peuvent pas donner leur compte», ajoute-t-il avec un complexe de supériorité.

Daté, sorti de l'école d'apprentissage Toyota, ne faisait que répéter : «Moi, je dirais plutôt que les crétiens, ce sont ceux qui actuellement sont chez Toyota !» Soufflé, le jeune le regardait. J'ai compris que ce que voulait dire exactement Daté était très nuancé : il critiquait en toute amitié les ouvriers qui dans les ateliers se voyaient exploités à fond à cause de leur passivité, qui ne pouvaient rien dire et ne travaillaient plus que pour assurer leur subsistance. Après avoir quitté Toyota, il a fait le manœuvre par-ci par-là et a passé sa vie à changer de boîtes. Un de ses copains a même fait du travail au jour le jour. Les chefs appellent ceux qui arrêtent des «déserteurs», et les déserteurs traitent ceux qui restent de «crétiens». Mais à travers tout ça, l'entreprise Toyota, et elle seule, se développant toujours davantage, arrive à la première place pour le profit.

Le jeune qui avait un peu bu bredouilla : «Chez Toyota, tout est méchamment organisé ! Sachant d'avance tout ce qui peut se produire, la boîte prend toujours les devants pour nous empêcher d'agir.» Et Daté d'ajouter : «Ils combinent toutes sortes de pièges pour nous «violer»⁵. Pourtant, moi qui ai arrêté de moi-même, qui déteste Toyota, quand il me faut acheter une voiture, c'est Toyota que je choisis.»

Le jeune, revenant des toilettes, se met à dire subitement : «J'ai appris à l'école qu'on est dans la période dite moderne, mais, quand on arrive chez Toyota, c'est comme si on retrouvait la période féodale.» Daté et moi, on avait la même impression. Ou bien encore on pourrait comparer ça au système impérial, caractérisé par l'irresponsabilité. C'est le chef d'équipe qui dit : «Ce que je vous dis là, c'est un ordre venu d'en haut.» Le contremaître : «C'est un ordre venu d'en haut que je vous transmets.» Le chef d'atelier dit de même, le chef de division aussi. Et les ouvriers, annihilés par le système, abandonnent toute lutte.

Il y a deux ou trois jours, j'ai rencontré une jeune fille des bureaux que m'a présenté Daté. Sortie d'un lycée, elle a sept ans d'ancienneté chez Toyota, mais ça lui est difficile maintenant de rester plus longtemps. Je lui demande des documents dont j'ai besoin, mais elle refuse net. Elle me demande : «Pourquoi critiquer spécialement Toyota ; est-ce qu'il n'y a pas pire dans le genre ?» Pourtant, elle aussi, elle est mécontente de Toyota : si elle se marie, elle ne pourra plus continuer son travail. Ça ne fait pas partie des règlements, mais toutes le font.

J'ai entendu dire qu'un instituteur avait mis en garde ses élèves de la façon suivante lors d'un examen : «Si on vous demande : est-ce qu'une fois mariée, vous désirez continuer à travailler ? ne levez pas la main.» Chez Toyota, donner son compte au moment du mariage est bel et bien passé dans les mœurs. La moyenne d'âge des employées est de vingt-et-un ans quatre mois. Cette moyenne indique bien que les jeunes filles quittent la compagnie trois ans après être sorties de l'école.

Dans la revue syndicale *Vingt ans d'histoire*, il y a un article à ce sujet : «La direction a demandé aux femmes mariées de bien vouloir comprendre ce qui suit : des employés nous ont demandé avec insistance d'embaucher des femmes, mais c'est impossible de répondre à une telle attente, le nombre d'emplois étant très limité. Nous pensons aussi qu'il est difficile d'allier un emploi et le travail d'une femme à la maison, et d'autre part il faut donner leur chance aux plus jeunes.» Réaction du syndicat : «Il y a eu une forte opposition à ce point de vue lors de la réunion du comité exécutif, mais il faut bien reconnaître que le problème est très délicat. Nous jugeons qu'il n'y a pas de solution au plan des principes ; néanmoins nous acceptons de refléter le point de vue des intéressés par une négociation. Nous avons réussi à faire valoir nos droits en obtenant un cadeau d'adieu pour les femmes qui se marient et quittent l'entreprise.»

Cet article date de 1957 : cette manière de faire ne date donc pas d'aujourd'hui !

Jeudi 26 avril. --- La chaîne assassine...

Grâce à Daté, j'ai pu rencontrer Enomoto. Il est entré en 1966 chez Toyota et n'est devenu titulaire qu'au bout de deux ans. Ça allait de soi à l'époque. À l'atelier des moteurs de Motomachi, où il était au début, l'équipe comprenait 29 ouvriers et 5 responsables : en un an 35 types au total sont partis, ça montre bien la densité de travail qu'on leur demandait. Actuellement, il est à l'assemblage des moteurs de l'usine de Kamigo : il y a deux chaînes et le rythme de production est de trente-cinq secondes pour les moteurs de «Carola» et de vingt-neuf secondes pour ceux des «Celica». Pour atteindre la production journalière, en dehors de la pause de midi où ils mangent en quinze minutes, ils travaillent sans arrêt sur la chaîne avec les chefs ! «J'arrive pas à le croire», lui dis-je, et il me répond en souriant : «C'est pas croyable, n'est-ce pas ? Dans les w.-c. il y a une inscription qui dit : la chaîne nous tuera !»⁶.

«Et vous travaillez tous sans rien dire ?

--- Oui, tous en silence.»

Le travail de jour va de 8 heures du matin à 8 heures du soir, et le travail de nuit de 8 heures du soir à 8 heures du matin. Soit un travail en deux postes pour une journée complète ! Ils ont fait l'économie d'un poste. Les chefs rivalisent entre eux pour avoir de meilleures notes et pouvoir monter. Le chef d'atelier, le contremaître, les chefs d'équipe rivalisent aussi pour atteindre les normes et faire baisser les prix de revient. Et à cause de cette volonté de promotion des chefs, les ouvriers renoncent à la pause, ne se plaignent même pas et s'abstiennent de toute activité «douteuse». Il leur faut en plus présenter des «bonnes idées» à tire-larigot. Si jamais ils vont à une réunion au-dehors ou participent à un groupe d'action jugé douteux, ils sont repérés par le

service de sécurité de l'usine. Ils sont surveillés en permanence.

Ce sont en général les contremaîtres, les chefs ou sous-chefs d'équipe qui deviennent permanents syndicaux. Les délégués syndicaux d'atelier sont pris par roulement parmi les chers d'atelier. Les responsables syndicaux qui constituent le comité exécutif (qui, avec l'assemblée générale, a la rôle le plus important) sont en principe élus ; en fait, ils sont nommés par les chefs. Si quelqu'un veut se présenter aux élections, il est sûr d'être l'objet de toutes sortes de pressions. Et dans tous les ateliers c'est pareil. La même personne qui a la plus haute responsabilité dans un atelier est aussi chef du «management» (traité comme un cadre) et en même temps elle est le porte-parole du syndicat. Les trois postes les plus importants du syndicat Toyota, et la plupart des postes du comité exécutif, sont tenus par des chefs d'atelier ou des cadres (sortis de l'université).

Lors de l'élection du chef du comité exécutif du syndicat en septembre 1971, deux candidats se sont présentés : cela faisait longtemps que ça ne s'était pas produit. Le deuxième candidat ne faisait pas partie du comité et, bien sûr, il a été battu. Cependant l'année suivante, au printemps, le syndicat a modifié les lois électorales. Jusque-là, pour être candidat à l'un des trois postes les plus importants du comité, il suffisait d'être patronné par un responsable syndical. Maintenant il faut rassembler les signatures de soutien de plus de 50 membres du syndicat et, pour les élections au comité exécutif, la signature de 15 syndiqués appartenant à la même usine.

Ainsi la liberté de candidature est-elle considérablement réduite. On ne peut donc plus faire acte de candidature si on ne rassemble pas les noms de 50 personnes ayant le courage de s'opposer ouvertement à ces permanents syndicaux qui ne cessent de prôner la coopération avec la direction.

Et le jeune de conclure : «Il n'y a pas de doute, ils pensent à tout. Usés jusqu'à la corde, si on enlève les heures de sommeil, on n'a plus le temps de rien faire, on ne peut donc pas penser à «de mauvaises choses» ! Avec ça, le syndicat est tout ce qu'il y a de plus sûr, puisque les places sont prises par les cadres, vraiment c'est méchamment organisé leur truc !»

Vendredi 27 avril. --- Momotarô et les boulettes de sorgho ².

J'ai rencontré M. Nakiri, un ouvrier qui était candidat à l'élection à la présidence du comité syndical et qui s'est fait battre. Il n'avait jamais fait partie d'une organisation jusque-là et n'avait aucune expérience de l'action. On peut considérer sa candidature comme une réaction toute personnelle pour réaliser un peu plus de justice.

Il habite dans un appartement minable, presque sans meubles. J'emprunte sa manière de parler : il en a eu marre de la manière de faire du syndicat et tout a commencé quand il est allé à une réunion électorale et que, sans complexe, il a demandé comment il fallait faire pour poser sa candidature. Il était absolument inconnu du syndicat, ce n'était pas un théoricien, il ne faisait partie d'aucune organisation et ne participait à aucune campagne électorale.

Malgré ça, quand on regarde les résultats, Umémura, le président actuel du comité exécutif, recueillit 23 900 voix et lui, Nakiri, rassembla quand même sur son nom 6 359 suffrages. Auparavant, les voix contre le vice-président et le secrétaire se montaient à 5 000 voix pour chacun. De même, à l'élection des membres du comité, ceux qui s'étaient présentés contre le comité d'alors avaient obtenu 4 500 voix.

On peut donc dire en gros que dans cette élection il y a eu 5 000 voix qui se sont portées sur le nom de Nakiri en signe d'opposition au comité actuel, comme auparavant ; les 1 000 voix supplémentaires lui ont été accordées en signe d'approbation devant son courage.

Cependant Nakiri déclare s'interroger sur le nombre exact des voix : «J'ai l'impression qu'il y en avait plus que ça pour moi», dit-il. Il avait entendu dire que l'ouverture des urnes se ferait à partir de minuit et il est allé avec un copain jusqu'au bureau du syndicat pour demander à assister au dépouillement, mais un dirigeant du syndicat lui a refusé l'entrée en lui disant : «Tu ne peux donc pas nous faire confiance ?» C'est pourquoi, encore actuellement, il met en doute la proclamation des résultats. D'après lui encore, le jour des élections, dans chaque atelier, les cadres faisant partie du comité électoral étaient assis juste derrière le bureau de vote et les inscriptions se faisaient sous leurs yeux.

Nakiri est entré chez Toyota à l'âge de vingt-cinq ans, il y a sept ans. Si tout marchait dans l'ordre, il devrait normalement être nommé chef d'équipe incessamment, mais, du fait qu'il s'est présenté aux élections, bien qu'il n'ait eu aucune absence, aucun retard au travail, ses chances de promotion sont on ne peut plus réduites.

Il travaille actuellement sur la chaîne des «Corona Mark 2» à l'usine de Motomachi et pendant son boulot il continue de réfléchir. «Ah ! les types du syndicat, ils ont vite fait de panser leurs blessures, moi, j'en suis marqué pour toujours...» Il n'a pas dit qu'il comptait continuer la lutte. À la fin de la conversation, comme je regardais sur une étagère les livres qui meublaient un peu sa chambre vide, il me dit : «En ce moment, je suis passionné par les contes pour enfants. C'est parce qu'il a distribué ses boulettes de sorgho que Momotarô a réussi à embaucher à sa suite le chien, la faisan et les autres animaux...»

Jeudi 3 mai. --- Visite au siège du syndicat.

Fête de la Constitution : jour de congé, fête chômée. Mais c'est jour de travail normal chez Toyota. Je faisais les cent pas devant la porte de l'usine principale, et, alors que j'enfourchais ma bicyclette, quelqu'un m'a appelé par derrière : «Hé, toi, tu viens de prendre une photo, n'est-ce pas ?» Je me retourne et je vois un gardien grassouillet d'une cinquantaine d'années qui regardait fixement l'appareil photo qui pendait à mon épaule. Je lui demande durement : «Est-ce qu'il serait interdit de porter un appareil photo ici ?

--- Non, c'est pas ça, mais c'est une propriété privée : on ne circule pas comme on veut ici.» L'endroit où je causais avec lui était situé entre le réfectoire central et le siège du syndicat, ce n'était pas à l'intérieur de l'usine, et il me faisait le reproche de marcher dans une propriété privée.

Il me demande alors : «Où allez-vous ? --- Au syndicat. --- Bien, je vous accompagne. --- Vous allez venir avec moi jusqu'au syndicat ?» En échangeant ces paroles, je suis descendu de la bicyclette que j'avais empruntée et je me suis mis à marcher en la poussant à la main. Il regardait le nom qui était écrit à la peinture sur le garde-boue et il se mit à dire : «Est-ce que tu ne serais pas ce type qui a pris l'habitude d'aller boire à Nomimachi ?» Son ton plein d'assurance pour me dire ça m'a surpris. Il avait fait le rapprochement entre ma présence, qui lui paraissait étrange, et un gars qui devait être inscrit sur leur liste noire. Sitôt après nous sommes entrés tous les deux ensemble dans le bâtiment du syndicat par la porte arrière.

J'avais plutôt l'impression d'être amené au commissariat. Quand je me suis éloigné de lui pour jeter mon mégot dans un cendrier un peu à l'écart, je l'ai senti qui se préparait comme pour m'empêcher de fuir.

«Qu'est-ce que tu vas faire au syndicat ?

--- Ça ne te regarde pas.

--- Qui veux-tu rencontrer ?

--- J'aimerais bien voir le président.
--- T'as pris rendez-vous avec lui ?
--- S'il n'est pas là, le secrétaire fera l'affaire, ou bien quelqu'un d'autre.»

C'était la pause de midi et, de même que les bureaux d'une mairie, les bureaux du syndicat étaient vides. Le gardien se demandait ce qu'il allait faire de moi, visiblement il hésitait. Un homme, assez élancé, d'une quarantaine d'années, est arrivé de l'autre côté de la pièce où nous nous trouvions, portant du pain en tranches dans un paquet de cellophane. Soulagé, le gardien me fit savoir que c'était le vice-président, mais il continuait de me regarder en se demandant si vraiment j'allais le rencontrer ou pas.

Le gardien parti, je me suis mis à parler avec M. Ishikawa, le vice-président : il avait plutôt l'air méfiant. À propos de la monotonie du travail et du problème de son intensité voici ce qu'il m'a dit : «En ce qui concerne l'ambiance du travail, on ne peut pas en sortir. Il faut harmoniser travail et loisirs. Actuellement, avec les deux jours de congé par semaine, nous sommes justement en train d'augmenter ces derniers. Quant au travail à la chaîne, nous mettons sur pied un système de rotation pour un temps déterminé. Nous avons créé un comité des loisirs et nous avons déjà ouvert des réunions de jeunes et des séances récréatives (Toyota Jamboree).»

Je lui demande pourquoi tant d'ouvriers donnent leur compte et il me répond à peu près ceci : «Ils disent que le travail est dur, ou bien qu'ils voudraient changer pour trouver un travail plus facile.»

Je lui demande ce qu'il pense des luttes qui se sont produites chez Toyota en 1950 : «Nous considérons que les rapports entre patrons et ouvriers doivent être des rapports humains et non pas des rapports de classes qui s'affrontent. La force d'un syndicat ne se mesure pas à sa capacité de faire grève, mais aux meilleures conditions de travail qu'il réussit à obtenir.» Quand je lui demande le nombre de cadres qui sont installés aux postes clés du syndicat, il ne daigne pas me répondre.

Pendant qu'on causait, plusieurs personnes ont frappé à la porte, et cette fois-ci c'est un gars de quarante ans, en uniforme, le chef de la sécurité de l'usine, qui pénètre dans la pièce. Tout naturellement, il va s'asseoir à côté du vice-président et sans aucune gêne se met à m'observer en roulant ses gros yeux. Sa figure me dit quelque chose. Il n'y a pas de doute, c'est lui qui, il y a huit mois, lors de la formation des saisonniers nouvellement arrivés, nous avait fait une conférence sur le code de la route et la sécurité ; ça ne m'est pas revenu sur le moment.

Assis en face de moi, il me demande brusquement : «D'où est-ce que vous venez ? (C'était comme s'il m'avait donné une gifle et je me suis dit sur le coup que ce devait être un flic ou un ancien militaire.)

--- Pourquoi me demandez-vous ça sur ce ton ?»

Et lui d'ajouter comme si de rien n'était, s'adressant à Ishikawa : «Parce qu'il est entré aussi dans la cantine !» Il dit ça comme une excuse tout en prenant ma carte de visite qui se trouve devant le vice-président et en examinant mon visage.

--- Je suis arrivé de par là, à bicyclette.

«À vélo ?» dit-il d'un air surpris. De mon côté j'étais également très étonné devant la vitesse avec laquelle les renseignements lui étaient parvenus. Les gardiens avaient été informés qu'un homme bizarre faisait les cent pas devant la cantine et l'un d'entre eux était venu pour m'appréhender, puis le même gardien avait dû prévenir son supérieur. Incroyable !

Lui aussi me répète le même refrain : «ici, on ne fait pas ce qu'on veut, c'est une propriété privée.» Je lui réponds que je ne vois pas pourquoi il m'est interdit de marcher sur la route et, m'adressant au vice-président, je lui fais remarquer que le siège du syndicat est indépendant de l'entreprise, car si les bureaux se trouvaient dans l'usine et qu'il y ait une grève il faudrait que les responsables syndicaux puissent entrer et sortir librement. Ce dernier me répond alors, stupéfait : «Notre syndicat, faire une grève, vous n'y pensez pas ?...»

Le chef de la sécurité, lui aussi membre du syndicat sans doute, se met à dire alors : «Notre syndicat est un bon syndicat, vous savez...» Ils se regardent tous les deux en riant et le vice-président ajoute : «On dit beaucoup de mal de nous à l'extérieur, mais...» Et le chef de la sécurité : «Il y a quelques jours, à la fête du 1^{er} mai, où je suis allé m'amuser avec tout le monde, il y a un gars qui en nous regardant passer s'est mis à crier : «Voilà le deuxième Parti libéral»⁸. Je ne sais pas d'où il pouvait venir ce type ; était-ce un gars d'une petite entreprise sous-traitante, était-ce un gars de la même fédération, je ne sais...», et en disant cela il me fixait avec ses gros yeux.

Sur ce, je les ai salués et me suis levé pour les quitter. Ils se sont levés tous les deux aussi et se sont dirigés vers la porte. C'est alors que j'entendis le vice-président dire «oui» à haute voix au chef de la sécurité en lui donnant ma carte de visite.

Peu après, il y a eu un coup de téléphone à mon appartement à Tokyo : «M. Kamata, est-ce cette personne qui s'occupe des orphelins dus aux accidents de la route ?» Le coup de téléphone commençait comme ça et ensuite l'interlocuteur cherchait manifestement à obtenir des renseignements. C'est ce qu'on m'a rapporté à mon retour.

À cette époque aussi un conseiller municipal que j'avais connu avait transmis à M. Kachi, un autre conseiller municipal originaire de Toyota, qu'un reporter de Tokyo aurait bien aimé pouvoir le rencontrer, et ce conseiller lui avait répondu du tac au tac : «Ah ! oui, ce reporter qui vient de Hibarigaoka (c'est l'endroit où j'habite) !»

D'après un ouvrier, quand des tracts sont distribués dans le foyer des jeunes travailleurs de l'entreprise, il se passe à peine cinq minutes avant que le haut-parleur ne mette en garde les pensionnaires pour qu'ils refusent de les prendre, et aussitôt les gardiens du foyer viennent arrêter les contrevenants et les enferment dans une salle spéciale des bureaux. Un gars qui distribuait des tracts a été conduit dans cette pièce et on lui a fait tout un cinéma : «Qu'est-ce que tu es venu faire ici ? Tu ne sais pas que ta mère est en danger de mort ?» Mais il a réussi à s'enfuir en se précipitant dans une voiture.

D'après un autre, il est arrivé que des gars qui distribuaient des tracts devant l'entrée principale de l'usine se sont fait attaquer par des gardiens, ont été forcés d'entrer dans une voiture de patrouille et ont été conduits au commissariat de police de la ville de Toyota.

J'ai entendu dire aussi que la rue qui passe devant la porte de l'usine principale où le gardien m'a arrêté était autrefois une rue qui desservait un petit village situé pas très loin de là ; Toyota se l'est appropriée en décidant de laisser un passage de la largeur d'un chariot.

Actuellement, les bus de la Compagnie Meitetsu n'y passent pas et font un détour en forme d'U, alors qu'avant ils passaient tout droit. C'est depuis la fin des luttes de 1950 que Toyota s'est mis à planter un peu partout des pieux de béton portant le nom de l'entreprise et a décidé de vérifier sévèrement toutes les entrées et sorties vers les appartements ou les foyers de travailleurs.

Samedi 5 mai. --- La lutte entre l'homme et la machine.

Fête des enfants : jour de congé. Mais pour Toyota c'est encore jour de travail. Je me suis inscrit auprès du service des relations publiques pour une visite officielle de l'usine et j'ai reçu la réponse pour me présenter aujourd'hui. À 10 heures du matin, je me rends à la grande salle située à côté du bâtiment principal de l'usine. Il y a eu 230 000 visiteurs l'an dernier.

On nous fait voir d'abord un film publicitaire. Des voitures qui brillent au soleil filent sur une autoroute, sur une route de montagne ou au bord de la mer : c'est splendide. Des moteurs qui sont usinés automatiquement par des machines-transfert. Des voitures aux couleurs rutilantes sont assemblées dans un atelier éblouissant de lumière. On entend aussi le narrateur nous dire : «Le respect de l'homme, voilà l'esprit Toyota !» C'est d'une impudence extrême quand on y a travaillé. Et tous mes copains au visage maladif, tous ces saisonniers qui se sont succédé, où sont-ils ? Et Yamamoto ou Kudô en train de tourner en cavalant entre les vieilles machines, dans le froid, le vacarme et la poussière, et les soupirs poussés lors du travail à la chaîne, tout ça, ça a été gommé du film : nouveau tour de passe-passe !

Ils ont décidé de nous montrer l'usine de Motomachi. Il y a avec moi un jeune qui est venu de Fukushima ; une hôtesse au visage souriant, respirant la santé, nous accompagne. Les visiteurs sont invités à prendre leur voiture personnelle pour la visite. Comme je n'ai pas de voiture, je prends place avec l'hôtesse dans celle du jeune qui est venu de Fukushima, une «Carola» toute neuve. Il nous dit que son frère aîné travaille chez Toyota. En ce qui me concerne j'étais déjà allé à Motomachi au mois de février avec Miura et un autre copain.

Les casquettes à deux raies vertes des saisonniers m'apparaissent plus nombreuses maintenant qu'alors. La chaîne d'assemblage des «Crown» est arrêtée : un panneau indique «manque de châssis». De jeunes saisonniers, sans se presser, sont en train de faire le nettoyage. En passant, j'ai eu l'impression qu'ils voulaient nous saluer.

Nous visitons l'atelier des presses : il y en a deux cents, nous dit-on. Sur une chaîne, proche du circuit de la visite, les ouvriers sont là, chacun à sa presse. Ils posent une plaque de tôle au-dessus du moule, puis, s'éloignant un peu de la machine, ils appuient des deux mains sur un bouton. La tôle une fois pressée est évacuée sur une chaîne automatique. Et ils introduisent une nouvelle tôle, *etc.*, voilà leur travail. Les types qui font ça, peut-on encore les appeler ouvriers ? Ce ne sont que des esclaves qui fournissent les matériaux nécessaires à la machine.

De l'autre côté, il y a une chaîne entièrement automatisée : on n'y voit pas un travailleur. À la place, il y a des aimants électriques qui aspirent les tôles pour les placer au-dessus des moules. Alignées l'une à côté de l'autre, la chaîne humaine et la chaîne automatique accomplissent finalement le même travail. Ce n'est pas la machine qui copie les hommes, c'est l'homme qui est au service de la machine. En plus c'est la lutte entre eux. C'est la fierté des travailleurs qui est foulée aux pieds, réduite à néant.

Tout à l'heure, dans leur film de propagande, ils chantaient bien le respect de l'homme ; l'homme, en fait, on n'en a pas vu la couleur, il n'y apparaissait pas, il n'y avait que des machines et des voitures.

Note sur la productivité :

Évolution de la production totale de véhicules par rapport au nombre d'ouvriers

Année	A/ Nombre d'ouvriers	B/ Production totale	Rapport B/A
1955	5 200	22 800	4,4
1960	8 700	155 000	17,8
1965	22 500	478 000	21,2
1970	39 300	1 609 000	49,3
1972	41 300	2 107 000	51,0

Note sur la politique actuelle de Toyota (avril 1975) :

En 1974 encore, Toyota conservait le premier rang des entreprises japonaises pour les bénéfices déclarés (56,8 milliards de yens en six mois : de juin à novembre 1974). L'entreprise a construit des usines dans dix-huit pays (dont l'Australie, la Thaïlande, le Brésil, le Pérou, l'Afrique du Sud, les Philippines, *etc.*) et prévoit de s'établir en Corée et en Iran.

Comme la production de voitures est devenue incertaine, l'entreprise commence à se lancer dans les opérations immobilières et la construction de logements préfabriqués, en se servant pour cela de son réseau de distribution de voitures.

D'autre part, en six mois, la compagnie a réussi une offensive sans précédent pour agrandir son marché intérieur, qui est passé de 39 à 46 %, les neuf autres entreprises du Japon se partageant les 54 % qui restent.

Postface

Le travail à la chaîne

Une ouvrière d'une usine d'appareils électriques que j'ai rencontrée me disait : « La vitesse d'une chaîne est complètement différente suivant celui qui regarde et celui qui y travaille effectivement. » Cette phrase m'a beaucoup frappé. Jusqu'à présent, à de nombreuses occasions, j'ai pu voir, pour des reportages, ce qu'est le travail à la chaîne. J'ai écouté aussi ce que disaient les travailleurs qui y étaient astreints. Mais qu'est-ce que j'en ai compris ? En voyant ou en écoutant seulement, je n'ai pas pu sentir ce qu'il y a derrière ces mots « travail monotone, répétitif, simplifié », à savoir : pour ceux qui réellement accomplissent ce travail, la fatigue intense, psychologique et physique, l'attente toujours déçue d'autre chose... Ce n'est qu'après ces six mois à la chaîne, en expérimentant tout au long des jours ce travail sans fin répété, que j'en ai saisi pour la première fois tout le drame.

« Ah ! c'est de nouveau l'enfer qui recommence ! », gémissait Murayama en se levant de son siège. Il avait vingt-sept ans et huit ans d'ancienneté chez Toyota. Dans l'équipe, il était le plus doué pour ce genre de boulot, il venait m'aider quand j'étais en retard : il était d'une dextérité incroyable. Après dîner, une fois terminées les conversations, quand il nous fallait traîner notre corps fatigué pour retourner vers la chaîne, l'entendre dire ça, lui le plus ancien, ça m'impressionnait vivement.

Le travail à la chaîne est toujours irritant, qu'on soit expérimenté ou novice, lent ou rapide. C'est comme une condamnation aux travaux forcés. Là, je me suis rendu compte combien chacun souhaitait du fond du cœur être libéré au plus vite.

Asservis à cette chaîne d'acier, nous appliquant avec énergie à nous accorder à la vitesse imposée, attentifs à éviter toute faute qui pourrait faire arrêter la chaîne... nous étions obsédés par ces impératifs. Que la chaîne s'arrête à cause de l'un d'entre nous et le travail allait être prolongé d'autant : ça nous faisait râler intérieurement.

Le travailleur est ligoté sous l'emprise du capital et, même s'il accomplit son travail en voulant rester solidaire des copains, on l'isole au point qu'il ne peut même pas regarder ce que fait son voisin ou lui adresser la parole. Avec ça, quand il est libéré de son poste, il n'a plus le temps, tant il est fatigué, de montrer quelque intérêt que ce soit vis-à-vis des autres ; il n'aspire qu'à rejoindre sa famille, seul endroit où il pourra se reposer, redevenir lui-même et sentir qu'on a besoin de sa présence.

En rentrant chez lui, il peut voir, empilées dans un camion en route vers la chaîne d'assemblage, sortant tout droit de l'atelier de peinture, les pièces qu'il a touchées de ses mains durant une minute et quelques secondes. Mais il les regarde avec froideur et indifférence. Les boîtes de vitesses se sont métamorphosées au point qu'il est incapable de reconnaître son oeuvre, ce qu'il y a mis de lui-même. Il a alors l'impression que ce n'est pas lui qui a fabriqué ces pièces : elles lui font ressentir seulement l'immense fatigue qui a détruit en lui quelque chose de très important et qui l'a usé un peu plus.

« La division du travail conduit à l'assassinat du peuple » : cette phrase de Marx, dans *Le Capital*, indique bien que la division du travail « estropie la personne du travailleur et produit toutes les conditions nouvelles de la suprématie du capital sur le travail ». Le travail en usine a complètement bouleversé le travail traditionnel : il a été mis en miettes, rendu indépendant et

solitaire ; il est devenu uniforme, continu, ordonné, réglementé et plus intense.

C'est ce qui a permis finalement «d'astreindre à vie les ouvriers à un travail parcellaire et de les asservir sans conditions comme une simple partie du capital». Ensuite il ne reste plus qu'à mettre en oeuvre des méthodes pour réaliser la même pièce en gagnant le plus de temps possible.

«C'est moi qui ai découvert, grâce à la chaîne, une méthode qui permet une augmentation importante de la production», déclare Charles Sorensen, proche collaborateur de Ford, dans son livre *La Tragédie et la Gloire de Ford*. Au mois de juillet 1908, alors qu'il était sous-directeur de l'usine de Piquet Avenue, il a eu cette idée : «Si je faisais passer dans l'atelier même où se trouvent les pièces les châssis montés sur leurs roues, on pourrait tout assembler facilement et on gagnerait du temps.» Cependant, le projet ne fut mis à exécution qu'en 1913, soit cinq ans après ; mais depuis cette date, pendant les soixante ans qui ont suivis, le travail d'assemblage s'est toujours fait par le système de la chaîne, sans changement jusqu'à aujourd'hui. Dans le système de production de type capitaliste, cette méthode s'est montrée la plus rentable qui soit.

Ainsi, la chaîne, comme système de travail manoeuvré automatiquement, a-t-elle un rôle déterminant : «De même que le capital joue une rôle occulte mais puissant sur l'ouvrier, de même la chaîne inerte mais toute-puissante règne en maître sur cette force de travail vivante qu'est le travailleur.» C'est la chaîne qui impitoyablement donne les ordres et qui, symbolisant la puissance du capital sur l'ouvrier, tourne inexorablement. Avec la chaîne un renversement s'établit : «Loin de libérer l'homme dans son travail, elle le frustre de son contenu, elle utilise le travailleur à son profit.»

Le travail ainsi disséqué, parcellisé, normalisé, perd tout son sens, mais la chaîne, instrument aux mains du capital, remet tout en ordre et se charge bien de lui en trouver un. Les différentes pièces manipulées par les ouvriers qui n'ont à accomplir qu'un travail disséqué, fixé, mort pour ainsi dire, reprennent vie : on ne demande au travailleur que d'offrir les pièces à la chaîne. Entre la chaîne qui marche à une vitesse déterminée et les pièces elles-mêmes qui lui sont fournies se trouve l'espace vital qui lui est attribué.

N'est-ce pas un réel «assassinat du peuple» que d'enfermer l'ouvrier dans un travail qui lui interdit de développer son intelligence, qui ne lui donne aucune compétence, qui n'a pas réellement de contenu et qui lui est imposé par un système où tout est prévu ?

Actuellement, pour augmenter encore la production, les capitalistes ont bien commencé à faire des plans «d'élargissement des fonctions», de «plénitude et d'enrichissements des responsabilités» et, même au bout du compte, d'«abolition du travail à la chaîne». Mais ils ont beau faire, c'est une façon de résoudre le problème en essayant d'augmenter encore le rendement individuel et ça n'«élargit» finalement qu'un cadre étroit qui, lui, continue à diviser, fixer et morceler. Évidemment c'est meilleur de travailler à la chaîne avec une vitesse réduite, mais même alors, dans la mesure où le système de domination du capital sur le travail symbolisé par la chaîne reste inchangé, la frustration et le désir de révolte des ouvriers, tels une bombe à retardement, ne font qu'attendre l'heure pour éclater.

De plus, la voiture qui concentre en elle toutes les contradictions du monde actuel, notamment cette dissection de l'homme et cette aliénation de son travail, devient aussi la source de toutes sortes de problèmes auxquels l'homme est confronté : la pollution, la crise des matières premières et du pétrole, les accidents de la route, les embouteillages, la construction des routes, etc. Elle ne pourra plus longtemps continuer cette course effrénée. Sa tyrannie touche à sa fin : l'heure de son jugement est proche.

Un jour du mois de septembre 1973, j'ai reçu une lettre. Elle venait de Takéda avec qui je causais chaque jour en revenant au foyer :

«De la ville des voitures, me voilà arrivé à la ville des pollutions, mais je n'en sens pas encore les effets et, somme toute, ça ne va pas trop mal ; mais toi, Kamata, comment ça va ? Merci des services que tu as pu me rendre quand on était chez Toyota.

C'est en formant de grands projets que je suis arrivé à Yokohama. Actuellement, je porte beaucoup d'attention à tout ce que j'entends et à tout ce que je vois. Je travaille dans un restaurant à Yokohama et j'habite dans un foyer à Kawasaki, près d'une gare de la ligne «Toyoko»⁹.

Je ne voudrais pas revivre ce qu'on a vécu. J'ai pas envie non plus de sombrer dans l'égoïsme du «gars qui possède sa petite maison». Je cherche mon propre chemin et, le coeur en vadrouille, j'aimerais vagabonder un peu. Je voudrais tracer ma route un peu à ta manière, Kamata !

Fais attention à ta santé, bon courage ! Je m'excuse d'avoir commencé ma lettre sans respecter les formes et de te prévenir aussi simplement de mon arrivée dans la capitale. Excuse aussi mon écriture, un vrai gribouillage !

Takéda.»

À vingt ans, il a donc abandonné Toyota. Iino, vingt-et-un ans, a aussi quitté l'entreprise un peu avant lui. Mais la chaîne, elle continue de tourner. La production continue d'augmenter et les travailleurs de se crever !...

Ainsi mon livre se termine. J'ai bénéficié de la collaboration de toutes sortes de gens. C'est grâce aux amis de Hirosaki, de ceux qui travaillent ou ont travaillé chez Toyota, de ceux qui dans la ville de Toyota sont engagés dans le mouvement ouvrier que j'ai pu réaliser ce livre. Je n'oublie pas non plus les personnes de la maison d'édition qui m'ont vivement encouragé dans mon entreprise. Je m'abstiens d'écrire les noms, mais que chacun soit chaleureusement remercié.

15 septembre 1973.

1 Okinawa est une île située à 1 000 km environ au sud du Kyushu, territoire américain jusqu'en 1972, redevenu territoire japonais depuis. Elle fut le théâtre d'une lutte fameuse entre Japonais et Américains en 1945. Depuis son retour au Japon, elle est le cadre d'une nouvelle lutte sévère entre les grosses compagnies japonaises qui rivalisent pour y acheter des terres et puiser là la main-d'oeuvre à bas prix dont elles ont besoin.

2 Le terme japonais employé est le mot allemand «Arbeit», et il désigne tout travail occasionnel, par exemple le travail que font les étudiants pour subvenir aux frais de leurs études. Ici, le sens est celui de travail «noir», accompli en plus de son travail habituel, mais il n'y a pas d'expression pour désigner cette réalité.

3 Le prix du terrain au Japon est très élevé. C'est que sur 60 000 km² (16 % de la surface totale du pays) vivent 110 millions d'habitants. À cause de la loi de l'offre et de la demande chère au capitalisme libéral, les prix ne cessent de monter. On peut imaginer ce que seraient les prix du terrain en France si les 50 millions de Français devaient vivre sur le dixième du territoire environ. Au Japon, le m² de terrain à la campagne coûte dans les 200 NF ; dans les villes, voici quelques exemples : à Kawasaki, banlieue de Tokyo, ville polluée, terrain à bâtir près des usines : 60 000 yens le m² (soit 1 000 NF), terrain situé devant la gare, quartier commerçant : 1 210 000 yens (soit près de 20 000 NF). Le maximum enregistré cette année-là étant le prix du

terrain aux environs de la gare de Shinjuku à Tokyo : 3 650 000 yens le m² (soit un peu moins de 60 000 NF !). Un terrain à 60 km de Tokyo coûte encore entre 20 000 et 40 000 yens, suivant son emplacement à côté d'une gare (*Journal Asahi* du 4 avril 1973).

4 Terme américain très employé au Japon et qui signifie «organisation du travail» pour un plus haut rendement et un plus grand profit.

5 Littéralement : «Déployant un mouchoir pour que la fille puisse s'asseoir sans se salir, ils la violent.»

6 Autre inscription, sous forme de poème, trouvée dans les W.-C. :

«Les gars de Toyota, c'est comme des blattes (le mot blatte en japonais se dit «abura-mushi», abura voulant dire huile et mushi, insecte, d'où le jeu de mots qui suit) ; si on leur enlève leur intérieur, que leur reste-t-il ?

--- 30 000 blattes, ce n'est pas grand chose.

--- La blatte qui travaille tout le jours sans une minute de repos n'a-t-elle pas un sort pitoyable ?

--- Chef d'atelier, toi aussi tu es une blatte !

--- La blatte n'a ni rêve ni espoir. Elle n'a qu'à faire des bagnoles.

--- Le hanneton peut dormir (autre jeu de mots, le hanneton se dit koganèmushi, de koganè = argent, et mushi = insecte). L'argent rentrera. L'intérêt rentrera !

--- La blatte est-elle un homme ?

--- Les sages, ce sont seulement les hannetons !

--- Nous étions des hommes !»

7 Il s'agit d'un conte très célèbre au Japon. Un petit garçon nommé Momotarô se propose d'aller vaincre un méchant démon qui ravageait toute la région. Avant de partir, sa grand-mère lui donne comme provision des boulettes de sorgho qu'il attache à sa ceinture, et il part. En chemin, il rencontre un chien, un faisan, un singe et d'autres animaux qu'il embauche à sa suite en leur donnant une boulette de sorgho. Parvenus devant le repaire du démon ils ne savent comment ouvrir la porte et c'est le faisan qui, volant au-dessus du mur, leur ouvre de l'intérieur. Puis la lutte s'engage et finalement, grâce à l'aide des animaux, Momotarô arrive à débarrasser la région du vilain démon.

Cette histoire était racontée dans toutes les écoles avant la guerre : Momotarô représente le Japon militariste et impérialiste.

8 Le défilé du 1^{er} mai au Japon est particulièrement dénué de toute combativité. La plupart des syndicats qui y participent étant des syndicats «jaunes», c'est plutôt une kermesse. Pour faire venir les ouvriers on leur donne une prime et même le casse-croûte pour la journée. La comparaison avec le Parti libéral veut dire que le syndicat Toyota est comme le parti actuellement au pouvoir.

9 Une des lignes de chemin de fer qui relie Tokyo à Yokohama (20 km environ) et qui passe par Kawasaki, une ville industrielle de plus d'un million d'habitants.

QUATRIEME DE COUVERTURE :

Toyota, troisième producteur mondial d'automobiles (après General Motors et Ford), commence à être connu en France. Ses ventes en France sont passées de 2 974 véhicules en 1972 à 10 100 en 1975. Sa production annuelle représente le double de Renault, soit 2 330 000 véhicules avec un effectif de 45 000 employés titulaires.

Où se trouve donc le secret de cette réussite économique ? Certains le voient dans le modernisme des installations et le «management» de l'entreprise. Mais pour se rendre compte plus précisément des causes de cette réussite, il est essentiel d'aller voir sur place ce qui s'y passe.

Voici donc le témoignage d'un ouvrier saisonnier japonais qui raconte sa vie au jour le jour dans un atelier de la firme. On pourra saisir à travers lui l'exploitation dont est victime la classe ouvrière japonaise. Car ce qui se passe chez Toyota se retrouve aussi chez Honda, Yamaha, Datsun, Mitsubishi, *etc.*