

labour force since the Second World War. Because of the greater longevity of women, the maintenance of mandatory retirement at age 65 becomes even less logical than in the case of men.

There has been growing emphasis in recent years on human rights both in international and domestic discussions. One of the consequences of this is the condemnation of the discriminatory treatment of individuals. Some of the most publicized issues have concerned race, the treatment of women and political views but there are also those who have vigorously condemned discrimination based on age. Again, this issue will be dealt with later and it is sufficient to note merely that the anti-discrimination issue is advanced on behalf of the aging.

The point is also made that mandatory retirement leads to a waste of manpower resources. The skill and experience of many of those forced to retire are often lost or the retired people are relegated to employment or other activities where their skills are unused or neglected. There is ample evidence to show that older employees can often perform their work as well as younger people and to deny them this right is wasteful, particularly when the capital investment in human resources is considered. The argument is sometimes used that the retirement of older workers aids in dealing with the problem of unemployment but quantitatively this is not an important consideration. It is, moreover, illogical to argue that this aspect of retirement policy should not vary depending on whether the economy is faced with a labour surplus or a labour shortage.

The objections to mandatory retirement can be countered by other arguments which focus mainly but not exclusively on personnel management and other managerial problems.

One standard argument for the retention of mandatory retirement is that it frees avenues of promotion for younger and ambitious employees. If older employees continue in their jobs beyond what has been regarded as a normal retirement age there is a risk of stagnation in the organization as promotional opportunities shrink. Younger executives, in particular, may find their expectations frustrated and there may be some consequent drop in morale and excessive turnover. The frequency of the problem is difficult to estimate but certainly it may be a troublesome one when senior executives regard themselves as indispensable and cannot bring themselves to relinquish control.

There is little question that a mandatory retirement rule simplifies the work of the personnel managers. The termination process is automatic and when the magic age of 65 is reached, the appropriate rites are performed and the employee quietly disappears from the scene. Not always, however. It is not uncommon for a company to recognize the special qualifications or abilities of certain employees and to hire them back on contract. The niceties of the mandatory retirement rules are thus preserved but the company avoids carrying its policy to extremes.

une nouvelle dimension aux problèmes de la retraite. Les femmes vivent en effet plus longtemps que les hommes et il est par conséquent encore plus illogique dans leur cas, de les obliger à prendre leur retraite à 65 ans.

Il a beaucoup été question depuis quelques années, des droits de la personne dans toutes les discussions à l'échelle internationale ou nationale. On est donc maintenant porté à condamner toute forme de traitement discriminatoire des individus. Parmi les problèmes qui ont le plus retenu l'attention du public, mentionnons ceux liés à la race, à la condition des femmes et aux opinions politiques; il faudrait aussi parler des condamnations vigoureuses de la discrimination fondée sur l'âge. Comme nous en aborderons l'étude dans un chapitre subséquent, il suffit à notre propos de signaler les progrès réalisés dans la lutte contre la discrimination au profit des personnes âgées.

Il est également établi que la retraite obligatoire constitue un gaspillage des ressources humaines. Les personnes qui sont mises à la retraite d'office, souffrent de ce que leurs aptitudes et leur expérience ne servent plus à rien, ou bien elles se voient reléguées dans des emplois qui ne correspondent pas à leurs compétences, lesquelles restent donc inutilisées et négligées. Il est pourtant bien prouvé que les employés âgés peuvent effectuer leur travail aussi bien que les jeunes et c'est réellement du gaspillage que de leur refuser l'exercice de ce droit, compte tenu surtout de l'investissement en capital humain qu'ils représentent. On soutient parfois que la retraite aide à régler le problème du chômage, alors que quantitativement, c'est un facteur négligeable. Bien plus, il est illogique de prétendre que cet aspect de la politique relative à la retraite ne devrait pas varier en fonction de l'excédent ou de la pénurie de main-d'œuvre sur le marché du travail.

Aux objections avancées à propos de la retraite obligatoire, on peut opposer d'autres arguments relevant essentiellement, sinon exclusivement, de la gestion du personnel ou d'autres aspects de la gestion.

L'un des arguments couramment invoqués en faveur du maintien de la retraite obligatoire est que celle-ci libère des postes auxquels des employés plus jeunes et ambitieux peuvent être promus. Si les employés âgés gardent leur emploi au-delà de l'âge considéré comme l'âge normal de la retraite, l'organisation risque de stagner à mesure que les possibilités d'avancement diminuent. Les jeunes cadres en particulier voient leurs aspirations frustrées, ce qui peut faire baisser leur moral et provoquer un roulement excessif au sein du personnel. Il est difficile de savoir si ce genre de situation se rencontre fréquemment, mais il est certain que du moment où les cadres les plus anciens se considèrent comme indispensables et n'arrivent pas à relâcher leur emprise, on se trouve dans une situation embarrassante.

Il n'est guère douteux qu'en rendant la retraite obligatoire, le travail des gestionnaires du personnel est simplifié. Le mécanisme de cessation du travail est alors automatique et, à l'âge magique de 65 ans, les rites préétablis sont accomplis et l'employé disparaît, sans histoire, de la scène. Néanmoins, il n'est pas toujours ainsi, car il arrive souvent qu'une entreprise, reconnaissant les qualifications ou les compétences spéciales de certains employés, les réembauche sous contrat. Dans ce cas, la souplesse d'application de la règle de la retraite obligatoire préserve les avantages que l'entreprise en retire.