

Exigences de qualité de service et astreintes psychiques

Corinne RIBERT-VAN DE WEERDT

Psychologue-ergonome

INRS

Av. de Bourgogne, BP 27, 54501 Vandœuvre cedex, France

corinne.vandeweerd@inrs.fr

Mots-clés : astreinte psychique, émotions, management, service clientèle.

Problématique

Dans la perspective d'apporter un service de haute qualité à leur clientèle, les centres de relation clients réfléchissent de plus en plus à la mise en place d'une structure organisationnelle qui permettrait d'atteindre cet objectif (Naedenoen, 2004). La valeur ajoutée de ces entreprises est de plus en plus centrée sur leur capacité à répondre aux attentes des clients, à conseiller de façon pertinente, à proposer des produits correspondant aux besoins exprimés et à satisfaire des demandes variées.

Ainsi, les centres d'appels forment leur personnel en conséquence, mettent à disposition des installations techniques basées sur le couplage téléphonie-informatique, établissent des prescriptions fixant le cadre dans lequel les tâches doivent être réalisées (Jeantet, 2002 ; Lively, 2002). Ces prescriptions, plus ou moins détaillées, peuvent prendre des formes variées. On trouve, par exemple, des procédures sur le discours client, des guides de traitement d'appels, des règles de communication client, des chartes verbales, ou encore des scripts¹. Le souci permanent des entreprises de service à distance est de s'assurer que les objectifs d'ordre qualitatif sont poursuivis et atteints. Dans ce contexte, on pourrait s'attendre à ce que les critères d'évaluation du travail des agents portent sur ces aspects qualitatifs des échanges téléphoniques et sur la réussite des communications en termes d'adéquation des réponses par rapport aux demandes.

Or, il semble que, bien souvent, les contrôles de l'activité des opérateurs et de leurs performances ne soient pas uniquement dirigés vers ce but mais relèvent également de critères propres à l'aspect quantitatif du travail (tels que la durée des communications téléphoniques, le nombre d'appels pris dans un temps donné, les durées de déconnexion entre deux appels, etc.) (Buscatto, 2002 ; Soares, 2002 ; Mann, 2004 ; Grosjean & Ribert-Van De Weerd, 2005). On peut alors s'interroger sur les implications de ce type de contrôle. En effet, ces critères d'évaluation ont-ils des retentissements sur la façon dont est réalisée l'activité

1. Les scripts fixent plus ou moins précisément le déroulement du dialogue à tenir avec les clients et spécifient les éléments incontournables de l'entretien téléphonique.

par des opérateurs, à qui l'on demande d'être performants à la fois sur le contenu des échanges et sur le temps passé en communication ?

Falzon & Lapeyrière (1998) ont par exemple montré, chez des salariés en contact direct avec un public, les difficultés pour faire coïncider les situations concrètes à gérer avec le travail prescrit (dues aux écarts importants existant entre les deux). Parce qu'ils sont souvent obligés d'adopter des comportements contradictoires et conflictuels avec ce qu'ils ressentent, ces salariés en arrivent à éprouver des sentiments ambivalents (de plaisir et de dégoût, d'affection et de haine, de surprise et de saturation) pouvant entraîner à terme des perturbations psychologiques de la personnalité. Dans le même sens, Caroly & Weill-Fassina (2004) soulignent que des tensions psychiques ne sont pas rares dans les métiers de relation de service, parfois à l'origine de pathologies plus ou moins aiguës (troubles gastro-intestinaux, troubles du sommeil, dépression, voire suicides).

On peut donc se demander ce qu'il en est des salariés en lien quotidiennement avec un public à distance. De plus, quels sont les effets de cette double exigence (qualitative et quantitative) sur les stratégies des agents qui y sont confrontés, sur le sens qu'ils attribuent à leur travail et sur leur santé ?

Cette communication propose d'aborder ces questions au moyen d'une étude de cas. Il s'agit d'une intervention psycho-ergonomique menée dans un centre d'appels téléphoniques ayant connu une réorganisation importante et ayant changé d'objectif principal. Celui-ci vise à présent la fidélisation de la clientèle (et non plus seulement l'atteinte d'un nombre maximal de prise d'appels). Les résultats comparatifs entre une situation avant et après cette restructuration mettront l'accent sur les avantages et les inconvénients du point de vue des conditions de travail, et plus précisément de l'activité des opérateurs, des moyens techniques à disposition, des contraintes rencontrées, des marges de manœuvre, de l'intérêt du travail, de l'investissement fourni, et des effets sur la santé en termes d'astreintes psychiques.

Terrain et méthodologie

L'intervention psycho-ergonomique s'est déroulée dans une entreprise de service à distance, spécialisée en téléphonie mobile et employant environ 400 personnes. A l'origine, ce centre d'appels fonctionnait en tant que prestataire de services réalisant des missions de sous-traitance pour un client principal. Puis, elle a rejoint le groupe auquel appartient ce client, pour devenir partie intégrante de ce groupe. Ce changement d'identité a entraîné de nombreuses modifications, tant sur le plan de son activité que de son organisation. L'une d'elle concerne la finalité de l'activité et les modes d'évaluation de celle-ci. En effet, la logique quantitative des appels qui prédominait auparavant est passée au deuxième plan, cédant la place à une logique qualitative centrée davantage sur la satisfaction des clients.

Le but de notre intervention a consisté à suivre cette évolution et à accompagner les changements au moyen d'analyses et de propositions faites à l'entreprise, pour mettre en place, avec elle, des actions et favoriser ainsi un ajustement au fil de l'eau.

Nous avons cherché à évaluer les contraintes et leurs effets en termes de charge de travail (essentiellement mentale et émotionnelle), et en termes de régulations possibles de cette charge. Nous avons considéré en effet que si les études portant sur la charge mentale peuvent permettre de comprendre l'activité d'opérateurs en situation réelle, l'analyse de la charge émotionnelle peut également apporter des éléments intéressants sur la façon dont est gérée cette activité (Ribert-Van De Weerd, 2001).

Nous avons également examiné les moyens informatiques utilisés dans les deux situations (c'est-à-dire avant et après achat de l'entreprise par le groupe) pour prédire les évolutions, agir en phase de conception des nouveaux postes de travail, et accompagner les changements.

Dans le temps, il a été question d'intervenir à différentes étapes et moments-clés : la pré-enquête a eu lieu avant l'achat de l'entreprise par le groupe, l'enquête ayant été menée après cet achat, et ce, en trois phases (espacées d'abord de six mois puis de trois mois) dans l'objectif de pouvoir suivre les transformations.

Notre méthodologie a reposé, pour la pré-enquête, sur la réalisation d'entretiens (collectifs et individuels) avec des membres de la direction générale et du site en question, le service des ressources humaines, des opérateurs, des managers, des « supports techniques », le service de santé et de sécurité, les partenaires sociaux, le service médical.

Pour l'enquête, un échantillon a été constitué sur la base d'un appel au volontariat, associé à une note d'information de la direction, et à une relance par les relais syndicaux, ces derniers ayant pu vérifier que les salariés retenus dans l'échantillon étaient bien représentatifs des effectifs de l'entreprise (à la fois en termes d'âge et d'ancienneté).

Lors de la première phase de l'enquête, 35 personnes ont participé à cette période de l'étude :

- 10 personnes en entretien collectif (revues individuellement dans les phases ultérieures),
- 20 personnes en entretien individuel,
- 5 personnes en observation filmée suivie d'un entretien d'auto-confrontation (Ribert-Van De Weerd, 2004).

Lors de la seconde phase, les 10 personnes ayant participé à l'entretien collectif ont été contactées pour être revues collectivement et 10 autres ont participé à des entretiens individuels.

Il en a été de même pour la troisième phase.

Les thèmes abordés en entretien ont été ciblés en fonction des interlocuteurs. De façon globale, ils ont porté tantôt sur l'évolution de la situation de l'entreprise et les changements du point de vue des conditions de travail, tantôt sur les contraintes de travail ressenties et les effets de ces contraintes sur la santé.

De façon plus concrète, des questions ou relances ont amené notamment les personnes à s'exprimer sur : les différents types d'appels, les modes de gestion

des appels conflictuels, les situations où le recours à une aide est possible, le niveau d'exigence, la considération des conseillers pour les clients et leur relation avec eux, les rapports avec les collègues et la hiérarchie, le style de management, la planification des journées de travail, les modes de contrôle de l'activité, l'utilisabilité du logiciel informatique, les situations de déconnexion volontaire, les stratégies utilisées (de vente, de communication, d'adaptation), les critères de satisfaction ou d'insatisfaction de soi, l'expression et/ou l'intériorisation des émotions, les symptômes de stress, l'emploi et la carrière, les incidences du travail sur la vie de famille.

Principaux résultats

En ce qui concerne l'activité, les salariés sont passés de « téléopérateurs » à « conseillers clientèle ». Cela ne se résume pas à une simple question d'appellation, le métier et l'activité ont réellement été transformés. Les missions se sont tournées vers la qualité de service, le conseil et la vente. Les salariés parlent aujourd'hui de métier et non plus d'emploi transitoire. D'après leur représentation, leur rôle a également changé, tout comme l'image du métier à l'extérieur de l'entreprise. Il n'est plus uniquement question de prendre des appels en nombre élevé. Il s'agit de satisfaire les clients en apportant une réponse pertinente. Jugée auparavant comme étant monotone et répétitive, l'activité est aujourd'hui considérée comme riche, intéressante et complexe : elle exige une concentration élevée et une adaptation à des situations variées (provenant de la diversité des clients et des demandes). Elle est à présent technique, mais aussi relationnelle et commerciale.

Sur le plan de sa technicité, le travail consiste à : prendre les appels des clients, comprendre le problème énoncé, cerner ce problème en posant des questions ou en confirmant la compréhension par une éventuelle reformulation, obtenir des données sur l'identité du client, fournir des explications claires, identifier si le contrat actuel du client est adapté à sa situation présente en termes d'usage habituel du téléphone, le questionner de manière pertinente et non intrusive sur ses pratiques pour récolter des informations utiles au choix de la solution, proposer plusieurs options possibles en présentant les avantages et les inconvénients de chacune, et en conseillant sur la base de connaissances précises ou à partir de recherche d'informations sur les supports existants, le plus souvent au moyen des applications informatiques.

La saisie des données doit théoriquement avoir lieu en cours d'appel, ce qui est difficile à réaliser en pratique étant donné le cumul des objectifs en termes de tâches à réaliser, et le caractère triple de l'activité. En effet, parallèlement à ce travail « technique », les conseillers effectuent également un travail relationnel et commercial. Si certaines phases sont bien connues et maîtrisées (comme la phase d'accueil ou de clôture d'appel), et de ce fait, sont réalisées par beaucoup de façon « automatique », néanmoins l'analyse de la demande et l'élaboration de la réponse demandent une concentration, une vigilance, qui ne permettent pas de réaliser deux choses à la fois (la saisie en même temps que la communication, par exemple).

Le travail relatif à la vente et à la communication constitue un travail à part entière. Il nécessite des compétences spécifiques. Les conseillers doivent non seulement être concentrés mais doivent aussi anticiper le plus possible les réponses à fournir pour pouvoir bâtir rapidement un argumentaire adapté, tout en veillant à contrôler le ton employé et les mots utilisés (par exemple le mot « malheureusement » est banni du vocabulaire, car trop négatif).

Les conseillers ont aussi pour rôle d'évaluer le problème et de « faire la part des choses ». En effet, leur travail ne consiste pas à donner systématiquement aux clients ce qu'ils veulent, mais d'essayer de trouver un terrain d'entente. En cela, leur activité comporte une part importante d'analyse et de négociation.

De plus, une part importante de l'activité consiste à essayer d'empêcher qu'une situation ne se dégrade et qu'elle n'aboutisse à un conflit. Pour cela, plusieurs stratégies de communication et de vente sont employées par les conseillers (en jouant sur le ton de la voix, en insistant sur le fait qu'ils sont là pour trouver une solution aux problèmes, etc.). Par ailleurs, la recherche d'informations techniques s'accompagne souvent d'un jeu d'acteur au niveau émotionnel, consistant par exemple à afficher une assurance vis-à-vis du client ou, du moins, à cacher ses doutes pour ne pas laisser entrevoir un manque de connaissance de la réponse, ceci dans le but d'éviter les situations inconfortables pour l'un ou l'autre des interlocuteurs.

Les conseillers doivent acquérir de nouvelles compétences et fournir des efforts élevés pour parvenir à apporter des réponses adaptées aux clients, tout en maîtrisant les techniques de communication et de vente.

Avec ces différents changements, des aspects positifs sont apparus pour les salariés mais également de nouvelles contraintes. Elles sont liées à la difficulté de réaliser cette activité qui s'est grandement complexifiée, et aux exigences du métier qui se sont également amplifiées.

Une première contrainte (sinon la principale) touche à l'évaluation du travail réalisé, et plus précisément, aux critères retenus pour procéder à cette évaluation. Le fait d'être évalué très largement (c'est-à-dire de façon poussée et continue) sur des aspects quantitatifs et sur la forme du discours à tenir au téléphone (interdiction de prononcer certains mots, respect des phrases imposées de début et de clôture d'appel, etc.) est mal vécu. Les salariés considèrent que la nature de leur activité est devenue plus valorisante, plus diversifiée et plus enrichissante ; néanmoins les contraintes sont devenues plus fortes et plus nombreuses puisque les aspects quantitatifs du travail sont toujours contrôlés (en plus des aspects qualitatifs visant la satisfaction et la fidélisation des clients). Ils acceptent facilement d'être contrôlés sur la qualité du service rendu. Ils sont également très alertes sur les signes qu'ils peuvent saisir, leur indiquant le niveau de satisfaction des clients avec lesquels ils sont en contact. Par contre, à propos des contrôles effectués sur les aspects quantitatifs des appels ou sur le respect de certaines formes discursives, ils sont nettement plus critiques. Par exemple, il est difficile pour certains conseillers de prononcer la phrase de clôture d'appel fixée par l'entreprise, car ils la jugent « pompeuse », qu'ils ont l'impression en la prononçant de ne pas être authentiques vis-à-vis de leurs propres valeurs, et

qu'enfin, ils craignent que les clients ne perçoivent chez ce manque de sincérité de leur part (ce qui risquerait d'entacher la relation clientèle). En fait, le sens du travail pour les conseillers est lié à l'atteinte du but de l'appel, à la relation client, et non au respect du temps de communication ni au respect de mots obligatoires à prononcer ou à l'interdiction d'exprimer ceux exclus. Le décalage existant entre les modes de contrôle et la nature de l'activité (plus créative qu'auparavant) est très fort.

En ce qui concerne le contrôle des performances, celui-ci s'exerce premièrement au moyen des relevés statistiques, facilement accessibles grâce au couplage téléphonie-informatique, qui permet de connaître en temps réels la durée communications téléphoniques (sur une heure, une journée, une semaine, etc.), les moments et durées de déconnexions volontaires de la part des conseillers (par un arrêt momentané de l'automate enclenchant les appels), le nombre d'appels pris, la fidélisation des clients, le nombre de produits proposés, etc. (Choffat et al., 1999). Il s'exerce deuxièmement au moyen des actions des managers de proximité, qui interviennent directement auprès des conseillers pour les rappeler à l'ordre si un comportement est estimé non conforme aux normes prescrites. C'est par exemple le cas d'un conseiller qui interrompt l'automate en se mettant en « indisponibilité » pendant plusieurs secondes et qui, par ce geste, provoque une alarme sur le poste du manager ayant pour tâche d'intervenir aussitôt si les secondes se prolongent. Le contrôle se pratique troisièmement par l'intermédiaire des écoutes réalisées par la hiérarchie de manière dissimulée (les conseillers savent qu'ils peuvent être écoutés à tout moment), aboutissant à une évaluation sur des critères prédéfinis et à un entretien pour faire le point.

Pour faire face à ces contraintes, les salariés mettent en œuvre de stratégies d'adaptation. Elles ont pour effet de réguler une partie des difficultés, mais elles ne sont pas sans impacts pour les salariés. En effet, parce qu'elles sont coûteuses en termes de charge (et notamment de charge émotionnelle), elles ont des retentissements certes positifs sur la régulation des situations de travail mais aussi négatifs sur la santé. La fatigue des conseillers clientèle en fin de journée est à la fois physique et mentale, et devient, dans plusieurs cas, assimilable à un épuisement mental et émotionnel. C'est, par exemple, le cas de la stratégie qui consiste à « se mettre en condition » (commune à tous les conseillers clientèle) avant toute prise d'appel². Cette stratégie a pour bénéfice de permettre d'aborder les appels de façon positive et de réduire les risques d'appel conflictuel ; en revanche, elle provoque une fatigue nerveuse intense et entraîne une dissonance émotionnelle³ néfaste pour la santé de conseillers. Un autre exemple est celui de la recherche de maîtrise de soi et du savoir-être au cours des appels (notamment

2. Cette stratégie, mise en évidence dans cette intervention, consiste à se préparer le plus tôt possible (avant même le premier appel) mentalement et psychologiquement. Elle a pour but de se « mettre en conditions » pour tenter d'acquiescer un état d'esprit positif et confiant. Elle permet aux conseillers, quand ils parviennent à la mettre en œuvre, d'être optimiste et d'aborder la prise d'appel plus sereinement (dans un contexte où les appels conflictuels ne sont pas si rares que cela, et en tous cas, très marquants pour les conseillers).

3. On parle de « dissonance émotionnelle » en cas d'écart important entre les émotions exprimées aux autres et celles qui sont ressenties intérieurement. La littérature scientifique évoque très largement les effets négatifs d'un tel écart (par exemple, Zapf, 2002).

lorsque les conseillers cachent au client des émotions négatives qu'ils éprouvent). Cette recherche de maîtrise favorise la gestion des appels et la régulation des relations au téléphone, mais constitue une vraie difficulté dans le travail des conseillers au quotidien car elle demande un effort important, et alourdit considérablement la charge de travail globale. Ces deux stratégies sont pratiquées par tous les conseillers, quel que soit leur niveau de performance. Par contre, aucun ne pensait avant notre intervention que d'autres la partageaient (du moins parmi les personnes interviewées).

Par ailleurs, des symptômes de stress ont été relevés. Les plus présents sont relatifs à des problèmes de sommeil, des maux de ventre, de dos, des symptômes cutanés, des problèmes visuels, des douleurs au niveau cervical, un état d'épuisement s'accompagnant d'un sentiment d'être « vidé », une perte de motivation pour effectuer des activités extra-professionnelles.

Conclusion

Nous avons pu voir que l'évolution de l'entreprise vers une recherche d'optimisation de la qualité de service avait contribué à enrichir le contenu des tâches des salariés. Certes, cette évolution a amené un accroissement des exigences, mais également un enrichissement de l'activité. Les conseillers clientèle ont vu leur métier évoluer vers un contenu plus riche, plus complet, des missions plus valorisantes, plus motivantes, où le sens du travail tend vers un véritable soutien, une aide personnalisée aux clients. De plus, les enquêtes marketing montrent que des efforts ont été fournis par les conseillers clientèle dans ce sens puisque la satisfaction des clients est souvent remarquable. De ce fait, les salariés se sentent davantage responsabilisés.

En contrepartie, de nouvelles contraintes sont apparues. La plus forte (d'après les entretiens) concerne la question des modalités d'exercice du management. Une meilleure mise en phase des modalités d'action du management de proximité constitue sans nul doute un chantier important pour l'entreprise.

L'une des pistes d'action proposées et discutées avec les acteurs de l'entreprise est relative à ces critères d'évaluation à reconsidérer (surtout ceux portant sur les aspects quantitatifs du travail et sur la forme des échanges). S'il est difficile d'envisager la suppression de ces contrôles, une possibilité serait par exemple pour les conseillers clientèle de disposer d'une certaine latitude permettant, pour un certain nombre d'appels (à déterminer) et en fonction de la situation, de lever l'évaluation quantitative, si ces conseillers jugent qu'il est plus pertinent d'y consacrer beaucoup de temps plutôt que de veiller au respect des normes de durées habituelles. Ceci pourrait leur permettre de favoriser la recherche de fidélisation d'un client (notamment), dans le but de pouvoir garantir sa satisfaction et ainsi, de travailler dans des conditions non contraintes par des aspects temporels.

Cette piste nécessite des aménagements logiciels pour permettre aux conseillers de lever certains contrôles à des moments bien déterminés et de pouvoir le faire avec une certaine marge de liberté. Il en va de l'intérêt du métier, de la santé

psychique et mentale des salariés, mais aussi de la qualité de la relation clientèle et de la qualité des services rendus au clients (Brangier, et al., 2006).

Cette piste, découlant directement des résultats recueillis au moyen de cette intervention, s'ajoute à d'autres pistes qui ont été débattues avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Parmi elles, figure le développement des collectifs de travail au moyen de groupes, disposant d'un espace temps réservé, pour échanger sur les stratégies d'adaptation, leurs conditions de réussite et d'échec, et surtout partager les expériences. La création de groupes pour débattre précisément de l'activité réalisée, des modes de contrôle, de l'organisation du travail, des contraintes de travail ressenties comme étant les plus pesantes, a été perçue comme un moyen efficace de penser le changement.

L'entreprise ayant prouvé sa capacité à s'adapter au fur et à mesure de la situation, à entendre des retours sur l'efficacité de choix organisationnels, à remettre en cause certaines options quand les résultats des évaluations n'allaient pas dans le bon sens, nous restons optimistes sur la façon dont les conditions de travail peuvent évoluer.

L'ergonomie, en s'intéressant de plus en plus aux situations spécifiques de la relation agent-client (Valléry & Leduc, 2005), conduit à élargir son champ de recherche et d'action en intégrant le demandeur comme élément à part entière de co-construction des situations et à en tenir compte dans son objectif de conception des produits et des services.

Bibliographie

Brangier, E., Kolski, C., Ruault, J-R. (Eds), (2006). Le facteur humain dans la performance des systèmes complexes. Actes du congrès Ergo'IA 2006. Biarritz : Estia & Estia Innovation, France.

Buscatto, M. (2002). Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique. *Sociologie du Travail*, 44, pp. 99-117.

Caroly, S., & Weill-Fassina, A. (2004). Evolutions des régulations de situations critiques au cours de la vie professionnelle dans les relations de service. *Travail humain*, 67, 4, 305-332.

Choffat, P., Desbазelle, A., Eugene, G. (1999). Etude de postes de travail utilisant le couple téléphone-écran dans les services de relation-clientèle. *Archives des maladies professionnelles*, 60, 8, 755-759.

Falzon, P., & Lapeyrière, S. (1998). L'utilisateur et l'opérateur : ergonomie et relations de service. *Le Travail Humain*, 61, 1, 69-90.

Grosjean, V., Ribert-Van De Weerd, C. (2005). Vers une psychologie ergonomique du bien-être et des émotions : les effets du contrôle dans les centres d'appels. *Le Travail humain*, 69, 4, 355-378.

Jeanet, A. (2002). L'émotion prescrite au travail. *Travailler*, 10, 99-112.

Lively, K.L. (2002). Contact client and emotional labor. *Work and occupations*, 29, 2, 198-225.

- Mann, S. (2004). "People-work": emotion management, stress and coping. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32, 2, 205-221.
- Naedenoen, F. (2004). Diversité intra-organisationnelle et sens au travail dans les centres d'appels externes. In A. Battistelli, M. Depolo, F. Fraccaroli (Eds), *La qualité de vie au travail dans les années 2000*. Actes du 13^e Congrès de Psychologie du Travail et des Organisations de Langue Française, Cédérom, CLUEB : Bologne.
- Ribert-Van De Weerd, C. (2004). Les émotions au travail dans la relation client, réflexion méthodologique à partir d'une étude de cas. In A. Battistelli, M. Depolo, F. Fraccaroli (Eds), *La qualité de vie au travail dans les années 2000*. Actes du 13^e Congrès de Psychologie du Travail et des Organisations de Langue Française, Cédérom, CLUEB : Bologne.
- Ribert-Van De Weerd, C. (2001). Analyse des émotions en situation de travail, une approche psycho-ergonomique. Actes du Congrès EPIQUE 2001, *Journées d'étude en psychologie ergonomique*, 29-30 octobre, IRCCyN, Nantes, 155-161.
- Soares, A. (2002). Le prix d'un sourire. Travail, émotion et santé dans les services. In D. Harisson et C. Legendre (Eds.), *Santé, sécurité et transformation du travail* (pp. 229-250). Presses de l'Université du Québec.
- Valléry, G., & Leduc, S. (2005). Contribution ergonomique à l'analyse des relations de service ; exemple de professionnalisation d'une fonction d'accueil en bureau de poste. *Travail humain*, 68, 2, 153-189.
- Zapf, D. (2002). Emotion Work and Psychological Well-being. A Review of the Literature and some Conceptual Considerations. *Human Resource Management Review*, 12, 237-268.