

Université de Montréal

Quelle est l'influence de l'identification à l'équipe dans les équipes interdisciplinaires?  
Étude des types d'identification, des processus d'équipe et de la performance

par Isabelle Tremblay

Département de psychologie

Faculté des arts et sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de  
Philosophia Doctor (Ph.D)  
en psychologie  
(option psychologie du travail et des organisations)

Décembre 2016

©, Isabelle Tremblay, 2016

## Résumé

La diversité dans les équipes pose plusieurs enjeux, notamment en ce qui concerne la performance d'équipe. Les études jusqu'à présent ont rapporté un lien parfois positif, parfois négatif ou inexistant entre la présence de diversité et la performance de l'équipe. Puisque les équipes interdisciplinaires sont de plus en plus sollicitées par les organisations pour faciliter la résolution de problèmes de plus en plus complexes, il semble important de bien comprendre comment la diversité affecte la performance d'équipe. L'une des avenues encore peu explorée s'attarde à la perception de la diversité plutôt qu'à la diversité objective, par l'entremise de l'étude de l'identification à l'équipe. En effet, une identification à l'équipe forte permettrait d'atténuer la perception de diversité et aurait un impact positif sur la performance. Cependant, très peu d'études se sont intéressées à ce phénomène et aucune, à notre connaissance, n'a évalué l'impact de l'identification à l'équipe sur les processus d'équipe ou n'a évalué l'impact de différents types d'identification simultanément sur la performance d'équipe. Faute d'écrits sur la question, la compréhension du phénomène d'identification dans les équipes s'avère partielle. Par ailleurs, la définition et la mesure de l'identification à l'équipe sont affligées de plusieurs problèmes psychométriques, ce qui engendre beaucoup de confusion dans les écrits scientifiques portant sur l'identification à l'équipe.

Devant ce constat, la présente thèse vise à approfondir la compréhension du phénomène d'identification à l'équipe sur la performance d'équipes interdisciplinaires et d'en clarifier la conceptualisation et la mesure. Dans cette optique, trois études, regroupées en deux articles, ont été menées auprès de deux échantillons indépendants.

Ancré dans les écrits scientifiques portant sur l'identification à l'organisation (p.ex. Ashforth, & Mael, 1989; Christ, van Dick, Wagner & Stellmacher, 2003; Edward, 2005; Tajfel,

1978), le premier article a pour visées de proposer une conceptualisation claire et intégrée de l'identification dans un contexte organisationnel, puis de développer et valider une mesure de l'identification à l'équipe. Deux études ont été réalisées pour évaluer les propriétés psychométriques de cette mesure. Des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires, de même que des analyses de fidélité et de validité confirment les propriétés psychométriques préliminaires de l'échelle. Les implications pour la pratique et la recherche sont abordées en détail.

La diversité est considérée comme l'un des obstacles à la performance d'équipe au sein d'équipes interdisciplinaires. C'est pourquoi le second article évalue ce phénomène en considérant l'impact de différents types d'identification (c.-à-d. l'identification à l'équipe et l'identification à la profession) sur la performance d'équipe. À la lumière du modèle d'Ilgen et collaborateurs (2005), les types d'identification et leur influence respective sur la performance d'équipe par l'entremise de processus d'équipe (c.-à-d. les conflits et la collaboration) ont été évalués. Cette étude est la première à considérer les interactions entre les types d'identification sur la performance d'équipe au sein d'équipes interdisciplinaires. Deux cent soixante-huit employés canadiens du système de la santé ont répondu à différents questionnaires autorapportés. Des analyses de processus conditionnels de médiations modérées (Hayes, 2013) démontrent que l'identification à l'équipe influence la performance d'équipe par l'entremise du processus de collaboration, alors que l'identification à la profession et les conflits n'auraient pas d'impact. Cette étude met en lumière l'impact de deux types d'identification en évaluant leurs impacts simultanément, en plus de suivre les recommandations de Mathieu et collaborateurs (2008) et d'évaluer simultanément l'impact de plus d'un type de processus d'équipe (c.-à-d. processus de transition, d'action et interpersonnel). Les implications pratiques qui découlent de

cette étude incluent la formation d'équipe, (Salas et al., 2008), les activités de consolidation d'équipe (Klein et al. 2009) pour améliorer la collaboration, en plus de la rehausser l'attractivité de l'appartenance à l'équipe (Dutton et al., 1994) et de favoriser un style de leadership transformationnel (Hirst, et al., 2009) pour engendrer une plus grande identification à l'équipe.

Une discussion générale précise la portée des résultats présentés dans le cadre des deux articles.

Mots clés: Identification à l'équipe, identification à la profession, collaboration, conflit, performance, identification sociale, engagement organisationnel, contexte organisationnel, validation, développement d'instrument.

## Abstract

Diversity poses many challenges within teams, especially in regard to team performance. So far, some studies have shown a positive, negative and even non-significant link between diversity and team performance. Since organizations are relying more often on interdisciplinary teams to help them solve the increasingly complex problems they face, it appears important to understand how diversity affects team performance. One fresh way to look at the problem is by looking at perceived diversity instead of objective diversity through the lenses of team identification. Indeed, strong team identification would attenuate perceived diversity and would positively impact team performance. However, very few studies have investigated this phenomenon and, to our knowledge, none have looked at the impact of team identification influence on team processes nor looked at the impact of different types of identification on team performance. Due to a gap in the literature, the influence of identification within teams is not well understood. Moreover, the definition and measure of team identification has, so far, been plagued with numerous psychometric problems. This generates even more confusion surrounding the literature on team identification.

Therefore, this thesis aims to investigate the impact of team identification on team performance within interdisciplinary teams and to clarify its definition and measurement. In order to do so, three studies were conducted using two independent samples and are presented in two articles.

Taking root in organizational identification literature (e.g. Ashforth, & Mael, 1989; Christ, van Dick, Wagner & Stellmacher, 2003; Edward, 2005; Tajfel, 1978), the first article proposes a clearer and integrated definition of identification in an organisational context. Following the clear conceptualization of team identification, a new scale was developed and

validated. Two studies were conducted to assess its psychometric proprieties. Confirmatory and exploratory factor analysis, plus reliability and validity analysis provide support for the scale's reliability and validity. Practice and research implication are discussed in greater depth.

Diversity is often considered an obstacle to team performance in interdisciplinary teams. Therefore, the second article addresses this issue by looking at the impact of types of identification (e.g. team and profession identification) on team performance. Drawing on Ilgen and collaborators' (2005) model, the influence of these types of identification on team performance through their influence on team processes (e.g. conflict and collaboration) was evaluated. This study is the first to consider the interaction of different types of identification on team performance within interdisciplinary teams. Two hundred and sixty-eight Canadian healthcare employees answered five self-assessed questionnaires. Conditional process analyses (Hayes, 2013) show that team identification impacts team performance through its influence on collaboration, while neither identification to one's profession nor conflicts impacts this relation. This study highlights the impact of different types of identification by considering their simultaneous effect. Moreover, in line with Mathieu et al.'s (2008) suggestion, different types of team processes were simultaneously evaluated (e.g. transition, action and interpersonal process). Practical implications that arise from this research includes team training (Salas et al., 2008), or team building activities (Klein et al. 2009) to improve collaboration, and heightened attractiveness of team membership (Dutton et al., 1994) or favoring transformational leadership (Hirst, et al., 2009) to foster greater team identification. A general discussion addresses the implications of the results presented in these two articles.

Key words: Team identification, profession identification, collaboration, conflict, performance, social identification, organizational commitment, work context, validity, scale development

## Table des matières

Résumé.....	ii
Abstract.....	v
Table des matières.....	vii
Remerciements.....	ix
Introduction.....	1
La diversité dans les équipes.....	2
L'identification à l'équipe.....	8
Phénomènes d'équipe.....	14
Objectifs et description de la présente thèse.....	15
Premier article.....	16
Deuxième article.....	17
Références.....	20
Measuring Team Identification: Conceptual Footing and Initial Validity Evidence.....	29
Abstract.....	30
Theoretical Underpinning.....	32
Clarifying Dimension, Foci, Process and Outcome.....	32
Measurement of Identification.....	36
Relationship between Team Identification and Outcomes.....	40
Method.....	44
Scale Development with a Team Focus.....	44
Study 1.....	45
Participants and Procedure.....	45
Measures.....	45
Results and Discussion.....	45
Exploratory factor analysis.....	46
Study 2.....	47
Participants and Procedure.....	47
Measures.....	48
Results and Discussion.....	49
General discussion.....	52
Limits and Research Implications.....	53
Practical Implications.....	54
References.....	55

How I See Myself Can Lead to How We Perform: .....	75
Abstract .....	76
Theoretical Underpinnings.....	78
Identification .....	78
The Impact of Identification on Collaboration and Conflict .....	82
Identification and Collaborative Processes.....	84
Identification and Conflict.....	85
The Key Role of Identification to the Profession .....	87
Method .....	87
Participants and Procedure.....	87
Measures .....	88
Team identification .....	89
Profession identification .....	89
Collaborative processes .....	89
Conflict .....	90
Team performance .....	90
Results.....	90
Discussion.....	92
Limitations and Future Research .....	98
Practical Implications.....	100
References.....	102
Conclusion générale.....	121
Sommaire des résultats en regard des objectifs de la recherche doctorale .....	121
Mesurer l'identification d'équipe : ébauche conceptuelle et évidence de validité préliminaire.....	122
La façon dont je me perçois pourrait influencer comment nous performons : une étude de l'identification à l'équipe, des processus d'équipe et de performance d'équipe .....	125
Apports distinctifs de la thèse .....	128
Limites de la thèse .....	132
Pistes de recherche futures.....	134
Mot de la fin.....	141
Références.....	142



## Remerciements

La rédaction de ces remerciements marque la fin d'un long processus ponctué de plaisir et de dépassement personnel. Ces six dernières années ont été teintées par la présence tantôt marquée, tantôt effacée, de la création de ce document. J'ai eu la chance d'avoir un parcours somme toute agréable, mais j'admets que les derniers miles ont été plus difficiles que les premiers et sans l'appui d'un réseau de personnes formidables, ce jour ne serait pas arrivé. Les prochaines pages sont dédiées à toutes les personnes sur lesquelles j'ai pu compter et qui m'ont été d'une aide indispensable.

Mes premiers remerciements s'adressent à mon incroyable directeur, François Chiochio, qui a su m'accueillir à bras ouverts avant même ma première semaine au doctorat en m'impliquant dans des projets de recherches stimulants. François, je te suis particulièrement reconnaissante d'avoir été une source inépuisable d'information et de conseils, d'avoir respecté mon rythme de travail et de m'avoir soutenue dans tous mes projets parallèles. Tu m'as donné le goût de la recherche et m'as permis de connaître des expériences formidables en m'ouvrant à ce qui se fait dans notre domaine hors des frontières du Québec. Tu m'as donné toutes les opportunités de développement qu'un doctorant puisse espérer et bien plus encore. Je te suis reconnaissante d'avoir été un directeur soutenant et un mentor généreux de son temps. Collaborer avec toi fût un plaisir immense, mais apprendre à te connaître l'a été encore plus. Tu es une personne incroyable. Tu m'as donné confiance en mes capacités et tu m'as permis de traverser ce long processus et d'en sortir grandie. Grâce à toi, je regarde mon parcours doctoral avec nostalgie; je n'en garde que de beaux souvenirs. Je te suis infiniment reconnaissante.

Je souhaite également manifester toute ma gratitude aux autres professeurs en psychologie du travail et des organisations de l'Université de Montréal, qui ont su contribuer, chacun à leur

manière, à mon épanouissement intellectuel. Un grand merci à André Savoie, Jean-Sébastien Boudrias, Véronique Dagenais-Desmarais et, plus particulièrement, à monsieur Brunet pour sa précieuse écoute durant tout mon parcours et son intarissable bonne humeur. Je souhaite que les nouvelles générations de doctorants puissent profiter de vos précieux conseils, comme j'ai pu en bénéficier.

Durant les six dernières années, j'ai côtoyé des gens exceptionnels : mes collègues doctorants. Je tiens à remercier tous les collègues qui me précédaient dans le parcours doctoral pour leurs précieux conseils et leur accueil chaleureux. Je tiens particulièrement à remercier Simon, Katia et François pour les échanges riches et stimulants que nous avons eus sur l'heure du lunch. J'ai appris tellement de vous. Je tiens également à remercier tous les collègues qui m'ont précédée et qui ont contribué au climat unique du doctorat. Je tiens à remercier plus particulièrement David-Emmanuel, Frédérique, Anne-Marie, Mathieu(s), Émilie, Laura et Jean-Simon : j'ai grandement apprécié nos échanges dans les locaux et les congrès en Europe. Il faut aussi que je souligne l'apport de Dominique et Denis dans mon parcours : sans votre humour noir, vos discussions philosophiques et votre amour du whisky ce n'aurait pas été une étape aussi agréable.

Enfin, le doctorat a marqué grandement qui je suis aujourd'hui comme professionnelle et comme femme et, sans le soutien et l'amitié de cinq filles incroyables, je ne serai pas la même. Je tiens d'abord à remercier Marie-Noëlle pour son esprit vif, son écoute et tous nos échanges sur notre rôle de professionnelle. Merci d'être si inspirante par ta fougue. Je tiens à remercier Nathalie pour son soutien, surtout dans les derniers miles de la thèse. Merci d'avoir partagé avec moi ton propre parcours et d'avoir su trouver les mots justes pour m'encourager. Je tiens également à remercier Julie-Élaine d'avoir été une collègue de bureau drôle et pleine de ressources. Merci d'avoir embarqué dans mes plans farfelus lorsque j'avais besoin de déstresser. De plus, je tiens à remercier Marie. Il m'est impossible d'énumérer toutes les raisons pour lesquelles je te remercie, mais en voici

quelques-unes : merci pour ta complicité, pour ton soutien dans mes premières recherches jusqu'à la rédaction de la thèse, d'avoir partagé ta passion et d'être si généreuse de ton temps. Je ne sais pas si je réussirai à trouver quelqu'un avec qui je peux collaborer aussi bien qu'avec toi. Enfin, je tiens à remercier Véronique. Tu as été la première personne à qui j'ai parlé lors de notre journée de sélection et j'écris ces quelques lignes dans ta cuisine. Je crois que cela témoigne de notre amitié. Merci d'être si pétillante, d'avoir toujours été présente, de toujours voir le bon côté des choses et d'avoir su me montrer qu'on peut être dernière minute dans la vie : ça ne tue pas. Je tiens à remercier chacune de vous pour votre amitié. Sans vous, le doctorat aurait été nettement moins agréable et mes idées auraient été de moindre qualité. À vous cinq, vous m'avez permis d'en arriver ici aujourd'hui. Merci!

Si j'ai su conserver mon équilibre dans ce projet de longue haleine, c'est que j'ai eu l'appui d'un réseau fantastique à l'extérieur du doctorat. Sur une note plus personnelle, je tiens donc à remercier des amis formidables. Eugénie et Marie-Élaine, merci pour vos petits mots d'encouragement et votre présence constante. Je suis terriblement heureuse que nos chemins se soient croisés au Bac en psychologie. Sans des amis comme Paul, Catherine et Geneviève j'aurais oublié qu'il existe autre chose que l'école dans la vie. Un merci particulier à Véronique, mon amie de toujours. Merci d'avoir cru en moi et de m'avoir permis de ventiler, sans jamais montrer ton impatience pour mes histoires répétitives. Je souhaite également remercier ma famille. Un immense merci à Sylvie. Merci marraine de m'avoir donné un si beau modèle à suivre. Ta passion pour le travail m'a donné le goût de me réaliser au plan professionnel. Je souhaite également remercier Alain. Papa, tu as été un exemple de persévérance et je te remercie de m'avoir partagé ton amour pour l'école. Je suis fier de dire que je me lève tous les matins en aimant ce que je fais grâce à tes encouragements, ton soutien financier et par ton exemple. Je souhaite remercier Jacinthe. Merci maman pour tous les petits plats cuisinés, ton amour inconditionnel et ton appui. Je souhaite aussi

remercier mon petit frère. Alexandre, merci pour toutes les discussions enflammées et stimulantes. Merci à toute ma famille : votre soutien et votre amour m'ont permis de sortir indemne de ce doctorat.

Enfin, je souhaite remercier l'homme de ma vie, Jean-Philippe. Tu as été témoin de toutes les étapes dans ce très long processus et je ne crois pas que personne puisse comprendre mieux que toi ce que représente cette thèse. Merci d'avoir toléré mon anxiété et mes doutes, surtout en fin de session. Merci pour toutes les petites attentions pour alléger mon fardeau lors des périodes de grands stress. Merci d'avoir été mon cobaye lorsque je pratiquais mes présentations. Merci de m'avoir suivi dans ce projet qui a aussi impacté ta vie, ces six dernières années. Sans tes constants mots d'encouragement et ton amour, je n'aurais pas pu me rendre aussi loin. Je suis chanceuse de t'avoir eu à mes côtés pour ce passage important de ma vie.

Finalement, je remercie l'Université de Montréal pour son apport financier et matériel. À tous, merci!

## Introduction

Les marchés financiers et le monde organisationnel sont désormais entrés dans un environnement VUCA (Johansen, 2007) : c'est-à-dire volatile, *uncertain*, complexe et ambigu. Ce concept, militaire au départ, dépeint maintenant la réalité complexe des autres types d'organisations et de l'environnement avec lequel elles transigent. En effet, la puissance économique grandissante des marchés émergents, l'accès à une main d'œuvre dispersée dans le monde, la course à l'innovation et la compétitivité accrue entre les organisations engendrent un lot d'enjeux nouveaux et complexes (Bodenhausen & Peery, 2009). Dans l'espoir de surmonter ces nouveaux enjeux, les organisations regroupent des individus aux compétences distinctes et de formations diversifiées pour former des équipes interdisciplinaires (Horwitz & Horwitz, 2007; Van Der Vegt & Bunderson, 2005). Elles misent sur l'accès à une multitude de perspectives pour faire une lecture adéquate de l'environnement et répondre à ses exigences (Van Der Vegt & Bunderson, 2005; Van Knippenberg & Schippers, 2007). En dépit de la promesse de performance associée à ces équipes hautement diversifiées, les résultats ne sont pas toujours au rendez-vous. Effectivement, la performance de ces équipes pose un défi; des études rapportent un lien parfois positif, parfois négatif ou une absence de lien entre ce type d'équipe et la performance de celles-ci (Ma, Pang, Chen, Chi, & Li, 2013; van Der Vegt & Bunderson, 2005). Face à ces constats, il semble important de comprendre pourquoi les équipes interdisciplinaires ne relèvent pas toujours le mandat de performance qui leur est attribué. Pour ce faire, plusieurs avenues déjà explorées dans les écrits scientifiques seront exposées, leurs contributions et leurs lacunes seront identifiées, une nouvelle piste d'étude de la diversité dans les équipes sera proposée et les objectifs de la thèse seront discutés.

## La diversité dans les équipes

De nombreuses études ont été réalisées afin de mettre en lumière le lien complexe entre la diversité des équipes et la performance. Ces recherches s'inscrivent habituellement dans l'un des trois grands paradigmes de ce domaine d'étude. Ces trois paradigmes avancent des hypothèses contradictoires quant à la direction du lien entre la diversité et la performance.

D'abord, le paradigme informationnel propose que la diversité dans l'équipe favorise la performance (Gruenfeld, Mannix, Williams, & Neal, 1996; Williams & O'Reilly, 1998). Puisque les équipes hautement diversifiées ont accès à un plus grand bassin de ressources pertinentes pour réaliser leurs tâches, ceci devrait faciliter la résolution de problème et augmenter la créativité de l'équipe (Hentschel, Shemla, Wegge, & Kearney, 2013; McLeod, Lobel, & Cox, 1996; Van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004). Bien que cela laisse supposer que la diversité favorise la performance, les résultats d'une méta-analyse démontrent toutefois que la performance de ces équipes n'est pas assurément positive et peut même s'avérer être sous-optimale (Horwitz & Horwitz, 2007).

Par ailleurs, un second paradigme, celui de l'attraction et de la similarité, propose que la diversité dans l'équipe nuit à la performance (Byrne, 1971; Williams & O'Reilly, 1998). Comme les similarités entre individus engendrent une attraction sociale (Byrne, Baskett, & Hodges, 1971), cela favoriserait la communication entre les membres (Jehn, Northcraft, & Neal, 1999). Ainsi, les équipes dont les membres sont homogènes seraient plus performantes que les équipes hautement diversifiées (Hentschel et al., 2013; Van Knippenberg et al., 2004). Les études démontrent cependant que dans certaines situations, lorsqu'il importe d'analyser une grande quantité d'information et de développer une solution complexe, les équipes diversifiées performant mieux que les équipes homogènes (Bowers, Pharmer, & Salas, 2000).

Enfin, le paradigme de la catégorisation sociale propose que la diversité entrave la performance d'équipe et s'enracine dans la théorie de l'identité sociale et la théorie de la catégorisation sociale (Tajfel, 1978; Turner, 1982). D'abord, il est supposé que l'individu cherche à maintenir une estime de soi positive et donc, qu'il cherche à différencier positivement son groupe par rapport à un autre groupe (Haslam & Ellemers, 2005). Lorsque les individus se perçoivent comme différents les uns des autres, il y a une catégorisation des membres en sous-groupes. Les individus s'engageront alors dans un processus de compétition sociale et favoriseront les membres de leur groupe au détriment de l'autre groupe, et ce, même s'il n'en tire aucun avantage personnel (Turner, 1982). Ceci nuit à la performance du groupe diversifié (Van Knippenberg & Schippers, 2007). Comme mentionné précédemment, la diversité n'a pas toujours un impact négatif sur la performance d'équipe (Horwitz & Horwitz, 2007). Jusqu'à présent, il n'y a donc pas de paradigme concluant (Jackson & Joshi, 2011; Van Knippenberg & Schippers, 2007).

Puisque les organisations font face à des défis dont la complexité croît exponentiellement, elles misent sur les équipes hautement diversifiées pour y survivre. Tel qu'identifié précédemment, certains postulats avancent que la diversité sur laquelle ces organisations compte pour affronter les changements peut être un frein à leur bonne performance. En effet, ces postulats avancent que les groupes hétérogènes échangeraient moins d'informations, seraient moins collaboratifs et pourraient vivre davantage de conflits (Jehn et al., 1999; Van Knippenberg et al., 2004; Williams & O'Reilly, 1998), ce qui affecterait la performance d'équipe. Par contre, les résultats d'études et certains postulats avancent qu'il est également possible que la diversité enrichisse les solutions proposées et rehausse la performance des équipes.

En raison des résultats mitigés obtenus par les équipes diversifiées, certains chercheurs proposent de clarifier le concept de diversité. Ils suggèrent d'identifier les types de diversité et d'examiner l'effet de chacun sur la performance (Bowers et al., 2000). L'une des typologies adoptées par la communauté scientifique subdivise la diversité en deux catégories (Jehn, Chadwick, & Thatcher, 1997) : l'une regroupe des attributs sociodémographiques (p.ex. l'âge, le sexe, etc.) et l'autre des attributs reliés à la tâche (p.ex. la profession, le parcours scolaire, etc.). Puisque la diversité portant sur des attributs sociodémographiques est facilement apparente pour les membres de l'équipe, il a été proposé que ceci favorise l'émergence de sous-groupes. Ceci aurait alors un impact négatif sur la performance (Turner & Tajfel, 1986). Par ailleurs, la diversité sur des attributs associés à la tâche serait moins apparente et émergerait lors des interactions. Puisque cette diversité serait associée à un accès à des ressources et des expertises diversifiées, les auteurs suggèrent que ceci favorise la performance d'équipe (Webber & Donahue, 2001). Bien que cette typologie soit intéressante, elle ne permet pas de mieux comprendre comment la diversité affecte la performance.

Effectivement, les résultats de méta-analyses sont contradictoires. Une première méta-analyse réalisée par Horwitz et Horwitz (2007) rapporte un lien positif entre la diversité de tâche et la qualité ( $\rho = 0,13$ ) (p.ex. la prise de décision) ainsi que la quantité ( $\rho = 0,07$ ) (p.ex. nombre d'unité/h) de performance. Une seconde méta-analyse réalisée par Joshi et Roh (2009) atteste d'un lien négatif entre la diversité sociodémographique et la performance ( $\rho = -0,03$ ) et d'un lien positif entre la diversité de tâche et la performance ( $\rho = 0,04$ ). Toutefois, une troisième méta-analyse réalisée par Rabbat et Chiochio (2015) rapporte un lien non significatif entre la diversité sociodémographique et la performance globale ( $\rho = -0,05$ ), de même qu'un lien non significatif entre la diversité de tâche et la performance globale



( $\rho = -0,00$ ). Par conséquent, la relation entre la diversité et la performance d'équipe demeure ambiguë.

En parallèle, des chercheurs ont contribué aux efforts de recherche en explorant d'autres avenues potentielles : notamment les vecteurs de faille (*faultlines*, Lau & Murnighan, 1998). Cette théorie propose de regarder la structure de la diversité dans les équipes plutôt que la simple présence de diversité. De ce fait, ils proposent que dans une équipe diversifiée des failles préexistantes permettraient de scinder l'équipe en sous-groupes. Les caractéristiques de diversité créent ces failles. Par exemple, dans une équipe composée exclusivement d'ingénieurs et d'architectes, la profession est un attribut de diversité permettant de former deux sous-groupes. La présence de ces failles n'explique pas que l'équipe se subdivise. C'est lorsque plusieurs attributs de diversité concordent que les vecteurs de faille se creusent davantage et forment des sous-groupes plus homogènes. Par exemple, si dans l'équipe tous les ingénieurs sont de nouveaux diplômés et tous les architectes ont plus de vingt ans d'expérience, la faille entre ces deux sous-groupes s'approfondit. Les chercheurs proposent que les vecteurs de faille expliquent mieux l'impact de la diversité sur la performance, car ils engendrent des sous-groupes. La présence de sous-groupes dans l'équipe polariserait les interactions engendrant ainsi des perceptions endogroupe et exogroupe, ce qui aurait un impact néfaste sur la performance (Jehn, Bezrukova, & Thatcher, 2008). En considérant la structure de la diversité, cette approche apporte un angle différent à l'étude de la diversité dans l'équipe. Cependant, les résultats de ces études sont ambigus aussi.

En effet, les études ont jusqu'à présent démontré un lien entre les vecteurs de faille et la performance parfois positif (Lau & Murnighan, 2005) et parfois négatif (Li & Hambrick, 2005). Certains chercheurs ont alors tenté de départager l'impact des types de diversité dans cette

relation. Deux méta-analyses rapportent un lien négatif entre les vecteurs de faille basée sur des attributs sociodémographiques et la performance (Rabbat & Chiocchio, 2015; Thatcher & Patel, 2011), alors qu'une méta-analyse rapporte un lien non significatif entre les vecteurs de faille basée sur des attributs reliés à la tâche et la performance (Rabbat & Chiocchio, 2015). Par conséquent, cette nouvelle avenue de recherche sur la diversité n'offre pas une explication claire de l'impact de la diversité sur la performance. Il importe donc de poursuivre les recherches permettant d'approfondir la compréhension de ce phénomène.

Jusqu'à présent, les efforts de recherche ont permis d'apporter quelques réponses incomplètes aux questions entourant la diversité et la performance. Les études ont surtout permis d'expliquer la complexité inhérente à ce concept. Cette complexité semble aussi freiner l'élaboration de solutions concrètes pour les organisations, qui comptent sur les équipes interdisciplinaires pour leur survie. Actuellement, les recherches s'orientent vers l'identification d'une combinaison optimale d'attributs sociodémographiques et d'attributs associés à la tâche chez les membres de l'équipe qui permettrait d'atteindre une performance maximale, dans un contexte précis. Quoique fort intéressant sur le plan de la recherche, il est peu probable que les conclusions de ce type de recherches s'accordent aux réalités organisationnelles. Effectivement, comme les équipes sont constituées à partir d'employés, l'organisation doit se contenter d'un bassin restreint d'individus. Ainsi, il y a peu de chance qu'une organisation puisse arrimer parfaitement les différences entre les membres pour créer une équipe dont la performance sera optimale. Pour ces raisons, les chercheurs encouragent la poursuite des travaux afin d'améliorer la compréhension des barrières et des facilitateurs à la performance dans les équipes interdisciplinaires (Kearney, Gebert, & Voelpel, 2009) et l'exploration de nouvelles avenues de recherches.

À ce jour, les recherches de ce pan des écrits scientifiques ont principalement considéré la diversité dite objective. La diversité objective fait référence à la diversité qui caractérise un groupe sur la base d'attributs objectifs, tels que l'âge ou la profession. Bien que les études sur la diversité objective permettent de comprendre une partie de l'équation, elles sont loin d'expliquer à elles seules le mécanisme par lequel la diversité affecte la performance de l'équipe. Une avenue peu étudiée jusqu'à présent est la diversité subjective (van Dick, Van Knippenberg, Hagele, Guillaume, & Brodbeck, 2008; Hentschel et al., 2013). La diversité subjective fait référence à la perception de la diversité par les membres de l'équipe, et ce, indépendamment de la diversité objective (van Dick et al., 2008). La diversité subjective permet une explication pour mieux comprendre pourquoi certains groupes sont aveugles à la diversité objective au sein de leur groupe. Il semble donc important de considérer l'impact de la diversité subjective sur la performance dans les équipes diversifiées. Comme il le sera davantage détaillé ci-dessous, bien que des individus se distinguent en regard d'un attribut objectif (p.ex. la profession), il se peut que cet attribut ne soit perçu par les membres du groupe comme étant saillant. Si le contexte n'encourage pas la création de sous-groupes basés sur cet attribut, alors les membres pourront se percevoir comme étant tous membres d'un même groupe. D'un point de vue objectif, il est possible de diviser les membres du groupe sur la base de cet attribut et pourtant les membres ne se perçoivent pas comme étant différents les uns des autres. D'un point de vue subjectif, cette diversité n'existe pas. L'approche de l'identité sociale permettrait de mettre en lumière cet autre mécanisme par lequel la diversité explique la performance (Haslam, 2001), puisqu'elle permet de mieux comprendre comment une caractéristique saillante peut entraîner la création de sous-groupes et comment la saillance d'une caractéristique commune et partagée par les membres peut aplanir les effets de la diversité objective. La prochaine partie

détaillera l'approche de l'identité sociale afin d'en apprécier la pertinence dans l'étude de la diversité au sein des équipes.

### L'identification à l'équipe

L'approche de l'identité sociale regroupe la théorie classique de l'identité sociale et la théorie de la catégorisation de soi (Tajfel, 1978; Turner, 1982). Afin d'explorer la pertinence d'étudier la diversité par l'entremise de l'approche de l'identité sociale, il convient de dépeindre ces deux théories et comment elles permettront de répondre à la question de diversité dans les équipes.

### La théorie de l'identité sociale

Cette théorie, telle que la définit Tajfel (1978; 1982), précise que l'identité sociale est cette partie du concept de soi qui découle de la connaissance qu'a un individu de son appartenance à un groupe social, couplé de la signification émotionnelle et la valeur que cette appartenance a pour celui-ci. L'identité est donc une description de soi qui fournit une réponse appropriée en fonction du contexte à la question « Qui suis-je? » ou « Qui sommes-nous? ». Elle s'acquiert par le processus d'identification (Ashforth, Harrison, & Corley, 2008) qui est favorisé par la perception d'un destin commun et par la similarité perçue entre l'individu et les membres du groupe (Mael & Ashforth, 1992). Ce processus consiste à se situer ou à situer une autre personne, à l'intérieur d'un système de catégories sociales; il réfère à toutes les catégories utilisées par un individu pour se décrire; puis, il renvoie au processus par lequel un individu internalise une forme de catégorisation sociale, de sorte qu'elle devienne une partie intégrante du concept de soi (Tajfel, 1982). Par exemple, lorsqu'un individu s'identifie à une catégorie sociale telle que l'organisation qui l'embauche (Ashforth & Mael, 1989), il se situe comme membre de cette organisation et se distingue des non-membres. Ce processus d'identification

implique que l'identité de même que le destin de l'individu et ceux de l'organisation soient de plus en plus enchevêtrés (Ashforth & Mael, 1989; van Knippenberg & Sleebos, 2006). Le même processus survient lorsque l'individu s'identifie à l'équipe à laquelle il appartient.

Les identités sociales, en plus d'être descriptives, sont aussi prescriptives, car chaque appartenance à un groupe représente pour l'individu une identité qui décrit et prescrit comment celui-ci devrait penser, agir et se sentir (Hogg, Terry, White, 1995). Ainsi, plus il s'identifie au groupe, plus il pensera et agira selon la perspective de ce groupe (Gautam, van Dick, Wagner & 2004).

#### La catégorisation de soi

Tel que mentionné plus haut, l'un des paradigmes d'étude de la diversité est celui de la catégorisation sociale. Cette seconde théorie proposée par Turner (1982) approfondit la théorie de l'identité sociale et propose que, par le processus de catégorisation de soi, un individu perçoit ceux qui l'entourent comme étant soit membres du même groupe d'appartenance que lui ou de groupes différents (Turner, 1982). Suite à la catégorisation, il s'en suit une perception dépersonnalisée des individus d'une même catégorie; c'est-à-dire qu'il y a accentuation des similarités intragroupes et des différences intergroupes (Tajfel, 1982; Haslam & Ellemers, 2005). Motivé par l'atteinte ou le maintien d'une estime de soi positive, l'individu tente alors de différencier positivement son groupe par rapport à un autre groupe (Haslam & Ellemers, 2005). Cette théorie postule qu'il s'engagera alors dans un processus de compétition sociale et favorisera les membres de son groupe au détriment de l'autre groupe, et ce, même s'il n'en tire aucun avantage personnel (Turner, 1982).

Selon cette théorie, les membres d'une équipe interdisciplinaire pourraient percevoir des différences quant à leur profession. Ainsi, tous les architectes se verraient comme étant membres

d'un même groupe et percevraient les ingénieurs comme faisant partie d'un groupe distinct, scindant l'équipe interdisciplinaire en deux sous-groupes. De cette catégorisation découleraient des enjeux liés à la compétition intergroupe, notamment les conflits (Mortensen & Hinds, 2001) et une baisse de la performance. Cette théorie postule que la diversité objective au sein d'une équipe devrait être néfaste à la performance. Toutefois, les résultats des méta-analyses mentionnés plus haut ne semblent pas soutenir entièrement cette hypothèse. Il importe donc de comprendre pourquoi la catégorisation sociale et ses conséquences n'ont pas toujours un impact négatif sur la performance d'équipes diversifiées.

Une piste d'exploration réside dans l'examen des catégories sociales saillantes. Pour entraîner un impact néfaste sur la performance d'équipe, les individus doivent se percevoir comme appartenant à des groupes ou sous-groupes différents. Les caractéristiques utilisées pour effectuer cette catégorisation sont illimitées. De ce fait, la catégorisation peut être effectuée sur une caractéristique interne à l'équipe interdisciplinaire ou sur une catégorie externe à l'équipe. Par exemple, les individus peuvent se différencier les uns des autres sur la base de leur profession (caractéristique interne) ou se différencier sur la base de leur appartenance à leur équipe par rapport à d'autres équipes au sein de l'organisation (caractéristique externe). Ainsi, les membres de l'équipe interdisciplinaire peuvent se percevoir comme plus similaires les uns des autres et différents des membres appartenant à d'autres équipes. Se percevant alors comme membres d'un même groupe, ils collaborent davantage entre eux (Dovidio et al., 1997; Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994; van Dick, van Knippenberg, van Kerschreiter, Hertel, & Wieseke, 2008), ce qui favorise la performance. En somme, il est possible pour les membres d'équipe interdisciplinaire d'utiliser la diversité objective inhérente à l'équipe afin de catégoriser les gens en différents sous-groupes ou

d'utiliser d'autres catégories sociales pour positionner les membres de l'équipe face à des groupes externes. La diversité objective ne serait problématique que si elle est saillante.

Il est bien de comprendre que les individus peuvent utiliser différentes catégories sociales pour distinguer des groupes et des sous-groupes. Cependant, il est tout aussi important de comprendre pourquoi une catégorie est privilégiée plutôt qu'une autre et quelle catégorie aura le plus d'impact sur la performance de ces équipes. La théorie de l'identité sociale permet de répondre à ces questions. Parmi une multitude de groupes sociaux auquel un individu peut appartenir (p.ex. homme, chercheur, ingénieur, membre d'une équipe en particulier), il ne s'identifiera pas nécessairement à tous ces groupes ni de la même manière à chaque groupe. L'identification à un groupe social fait référence à l'assimilation de l'appartenance à ce groupe au concept de soi de l'individu, jumelé à l'importance qu'il accorde à cette appartenance (Tremblay, Malo & Chiocchio, soumis). Ainsi, pour être identifié à l'équipe XYZ, l'individu doit se percevoir comme un membre de cette équipe et considérer cette appartenance comme importante pour lui. Par ailleurs, bien qu'il appartienne objectivement à un groupe social (p.ex. les ingénieurs), il est possible que l'individu ne se perçoive pas comme un membre de ce groupe, qu'il se voit comme étant différent des membres de ce groupe et que cette appartenance n'ait pas d'importance pour lui.

Dans les équipes interdisciplinaires, les individus peuvent se percevoir comme membres d'un même groupe et reconnaître cette appartenance comme étant importante pour eux. De ce fait, ils seront considérés comme étant identifiés à leur équipe. La théorie de la catégorisation de soi postule qu'un membre identifié à l'équipe se verra alors comme étant similaire aux autres membres, et ce, en dépit de la diversité objective (Bezrukova, Jehn, Zanutto, & Thatcher, 2009). De plus, la théorie de l'identité sociale suggère qu'ils auront alors des interactions plus positives

(Gittell, 2000), consacreront plus d'effort à l'atteinte des buts de l'équipe (Dutton et al., 1994; Kramer, 2006; van Dick et al., 2008) et auront une meilleure performance (Haslam, 2001; Lembke & Wilson, 1998; Solansky, 2010; van Der Vegt & Bunderson, 2005). Alors, l'identification à l'équipe atténuerait la diversité objective présente au sein de ce groupe, car elle mettrait l'accent sur l'appartenance partagée des membres à un même groupe social et, par le fait même, minimiserait l'impact néfaste de la diversité sur la performance.

Ainsi, l'approche de l'identité sociale postule que l'identification permet l'intégration de l'appartenance à un groupe au concept de soi. L'individu utilisera alors cette identification pour catégoriser les autres comme membres du même groupe que lui ou non. Enfin, cette catégorisation teintera les interactions qu'il aura avec les membres du groupe. Cette thèse a donc pour premier objectif particulier de capturer l'impact de l'identification à l'équipe sur la performance d'équipes au sein d'équipes hautement diversifiées.

Par ailleurs, il importe de mentionner que l'identification est une forme d'attachement possible à l'organisation et, plus récemment, certains chercheurs se sont intéressés à explorer des patrons d'attachement différents. Kreiner et Ahsforth (2004) ont étudié entre autres la désidentification, qui est survenue lorsqu'un individu se définit comme ne partageant pas les mêmes attributs qui caractérisent le groupe selon lui. Ce phénomène n'est pas l'inverse de l'identification au groupe, mais bien le fait de se déconnecter des aspects du groupe et de l'exclure de son concept de soi. Ils ont aussi étudié l'identification ambivalente et l'identification neutre (pour plus d'information voir Kreiner & Ahsforth, 2004). Bien que ces nouvelles avenues soient intéressantes et puissent apporter d'autres lumières sur le phénomène de la performance d'équipes diversifiées, l'emphase a été mise sur le phénomène de l'identification dans la présente thèse.



Aussi, comme mentionné ci-dessus, il est possible de s'identifier à différents groupes sociaux. Les conséquences de l'identification sont de favoriser les échanges entre les membres et de maximiser la performance (Solansky, 2010) et la survie du groupe (Dutton et al., 1994). Un individu possède de nombreuses identités sociales et certaines peuvent être plus saillantes que d'autres. Une catégorie saillante met davantage l'accent sur ce qui est commun pour les membres de cette catégorie que ce qui les différencie les uns des autres. Puisque l'intérêt de cette thèse est d'approfondir la compréhension de la performance au sein d'équipes interdisciplinaires, deux types de groupes sociaux sont particulièrement intéressants : l'équipe et la profession. Si l'identification à l'équipe est la plus saillante, les membres de l'équipe devraient se percevoir comme membre d'un même groupe indépendamment de leur profession. Alors, si l'identification à l'équipe est forte, la diversité objective aura un impact diminué, voire éclipsé. En contrepartie, si les membres s'identifient fortement à leur profession, cela devrait engendrer une catégorisation basée sur la profession et entraîner une perception de sous-groupes au sein de l'équipe (Liao, O'Brien, Jimmieson, & Restubog, 2015). En raison du biais favorable au groupe d'appartenance et de l'allocation des ressources défavorable aux groupes externes (Dutton et al., 1994; van Dick et al., 2008), la perception de sous-groupes basés sur l'appartenance à la profession dans une équipe interdisciplinaire devrait diminuer la performance d'équipe. Afin de rendre compte de la pluralité des groupes sociaux auxquels les individus peuvent également s'identifier et en considérant le contexte des équipes interdisciplinaires, le second objectif particulier de cette thèse est d'évaluer également l'effet de l'identification à la profession.

## Phénomènes d'équipe

Dans l'optique de s'arrimer aux meilleures pratiques du domaine de recherche sur les équipes et de considérer les plus récentes connaissances, il importe de rendre compte de la complexité des phénomènes d'équipe. Pour ce faire, il semble essentiel d'explorer davantage le lien entre l'identification à l'équipe et la performance. Le modèle retenu pour étudier la boîte noire entre ces variables est le modèle récursif d'Ilgen et collaborateurs (2005) : soit, le modèle Intrans-Médiateur-Extrans-Intrans. Ici, l'identification à l'équipe est positionnée comme intrans et la performance d'équipe comme extrans. Les recherches ont démontré que la performance d'équipe est influencée par de nombreuses variables. Il importe donc de bien circonscrire les médiateurs qui peuvent expliquer pourquoi l'identification à l'équipe mène à la performance d'équipe.

En considération la nature et les conséquences de l'identification à un groupe social, deux médiateurs apparaissent comme importants. En premier lieu, la collaboration apparaît comme un processus d'équipe à considérer. En effet, la collaboration est un antécédent considérable de la performance au sein d'équipes hautement diversifiées (Chiochio, Grenier, O'Neil, Savaria, & Willms, 2012; Kozlowski & Ilgen, 2006). De plus, certaines études suggèrent un lien entre l'identification et la collaboration. Puisque l'identification à l'équipe crée un sentiment d'unicité entre les membres, ceci augmenterait les comportements coopératifs entre les membres du même groupe (Brewer & Kramer, 1986; Kramer, 2006; Tyler & Blader, 2001) et favoriserait la collaboration (Dutton et al., 1994; van Dick et al., 2008). Cependant, aucune étude n'a considéré l'impact de la collaboration comme médiateur de la relation entre l'identification à l'équipe et la performance d'équipe.

En second lieu, les conflits d'équipe apparaissent comme un médiateur à explorer. D'une part, de nombreuses études ont évalué l'impact des conflits sur la performance (De Dreu & Van Vianen, 2001; de Wit, Greer, & Jehn, 2011). D'autre part, les écrits scientifiques proposent que l'identification à l'équipe aurait une influence sur le niveau de conflit au sein des équipes. En effet, les membres identifiés à leur équipe seraient plus susceptibles de déployer des efforts afin d'éviter les conflits puisque le succès ou l'échec de l'équipe relèvent de leur intérêt personnel (Tyler & Blader, 2001). En contrepartie, lorsque l'identification d'équipe est faible au sein d'équipe diversifiée ceci engendrerait plus facilement une perception de sous-groupes. Comme le propose la théorie de l'identité sociale, ceci générerait davantage de compétition au sein de l'équipe entre les sous-groupes (Dutton et al., 1994; Turner, 1982; van Dick et al., 2008). Toutefois, aucune étude n'a considéré l'impact des conflits comme médiateur de la relation entre l'identification à l'équipe et la performance d'équipe.

#### Objectifs et description de la présente thèse

Cette thèse a pour objectif global d'évaluer l'impact de l'identification à l'équipe sur la performance d'équipes interdisciplinaire. Deux problèmes rendent à la fois nécessaire et difficile l'atteinte de cet objectif. D'une part, l'état actuel des connaissances scientifiques sur l'identification comprend un certain nombre de lacunes auxquelles il importe de remédier. D'autre part, une étude portant sur les équipes ne saurait être menée sans intégrer les nombreux conseils formulés par les chercheurs œuvrant dans les domaines des équipes et de la diversité. C'est dans cette lignée que la thèse s'insère : elle vise d'abord à offrir une conceptualisation adéquate de l'identification et ensuite à étudier son impact sur la performance d'équipes diversifiées. En lien avec son objectif global et ces objectifs particuliers, cette thèse comporte cinq objectifs spécifiques :

- 1) Proposer une définition de l'identification à l'équipe claire et intégrative;
- 2) Valider un instrument mesurant l'identification à l'équipe;
- 3) Évaluer l'effet de l'identification à l'équipe sur la performance d'équipe au sein d'équipes interdisciplinaires;
- 4) Identifier l'influence de processus médiateur dans la relation entre l'identification à l'équipe et la performance;
- 5) Évaluer l'impact de l'identification à d'autres locus, notamment la profession, sur la performance d'équipe.

Afin d'atteindre ces objectifs, deux articles ont été rédigés.

-----

Insérer tableau 1

-----

#### Premier article

Le premier article intitulé « Measuring team identification : Conceptual footing and initial validity evidence » vise d'abord à répondre à l'appel de chercheurs interpellés par le manque de clarté et de consensus quant à la définition de l'identification (Edwards, 2005; van Dick, Beker, & Meyer, 2006). Ainsi, une révision des conceptualisations phares de l'identification ancrée dans le contexte organisationnel est effectuée. Ceci répond donc au premier objectif de la thèse. Par la suite, un survol des échelles mesurant ce construit est réalisé pour répondre aux critiques méthodologiques portées sur les mesures de l'identification (Riketta, 2005; Edward & Peccei, 2007). Les lacunes théoriques des définitions et les problèmes psychométriques de ces mesures sont mis en lumière. Suite à quoi une définition intégrative et une restructuration du concept sont proposées. Afin de répondre aux enjeux psychométriques soulevés, cet article propose donc une nouvelle mesure de l'identification. Cette mesure est par

ailleurs la seule, à notre connaissance, à avoir été construite et validée pour évaluer l'identification à l'équipe, et ce, en dépit de l'intérêt grandissant pour ce concept. Afin de répondre au second objectif particulier de la thèse, les propriétés psychométriques de cette mesure ont été évaluées par l'entremise de deux études empiriques. La première étude effectuée permet de réaliser des analyses préliminaires sur la fiabilité, la validité de construit et la validité critériée de l'échelle. 85 employés échantillonnés selon la méthode boule de neige ont pris part à cette étude. La seconde étude permet d'attester la fiabilité, la validité de construit et la validité critériée de l'échelle. Deux cent soixante-huit membres d'équipe interdisciplinaires travaillant dans le système de la santé ont pris part à cette étude.

#### Deuxième article

Le second article intitulé « How I See Myself Can Lead to How We Perform: A Study of Team Identification, Team Processes and Team Performance » vise à clarifier l'effet de l'identification à l'équipe au sein d'équipes diversifiées. En premier lieu, il s'agit d'explorer le lien entre l'identification sur la performance dans des équipes hautement diversifiées. Ceci vise à mieux comprendre les résultats rapportés, puisque de précédentes études ont indiqué que la performance d'équipes diversifiées était tantôt positive, négative ou nulle (Ma et al., 2013; van Der Vegt & Bunderson, 2005). La théorie de l'identité sociale prédit que l'identification à l'équipe permettrait de réduire la perception de diversité dans l'équipe et d'augmenter la performance. Certaines études tendent dans cette direction (Solansky, 2010), il importe de vérifier ce lien à l'aide d'une mesure validée de l'identification à l'équipe. Deuxièmement, bien qu'il soit pertinent de comprendre l'impact de l'identification sur la performance, il convient d'avoir une compréhension globale de ce phénomène et d'explorer le mécanisme sous-jacent à cette relation. Le modèle d'étude des phénomènes d'équipe de Ilgen et al., (2005) est apparu

comme approprié pour explorer la boîte noire située entre ces deux concepts. Donc, en plus de s'attarder à comprendre comment l'identification à l'équipe influence la performance d'équipes diversifiées, une attention particulière est accordée aux possibles médiateurs interagissant entre ces variables. Parmi les processus d'équipe susceptibles d'interagir dans cette relation, un survol de la littérature sur les équipes diversifiées et l'identification a permis d'identifier la collaboration et les conflits comme de potentiels médiateurs. En effet, une forte identification à l'équipe mettrait l'emphase sur l'interdépendance entre les membres pour la survie de l'équipe, ce qui favoriserait la collaboration. À l'inverse, une faible identification réduirait la collaboration entre les membres. Par ailleurs, une faible identification à l'équipe rend saillantes les possibles différences entre les membres, ce qui est susceptible d'augmenter les conflits. À l'inverse, une forte identification réduirait la présence de conflits. Enfin, il importe de comprendre comment d'autres types d'identification pourraient interférer dans les équipes hautement diversifiées. Dans ces équipes, l'identification à la profession est susceptible d'être saillante. L'identification à la profession est susceptible de créer des sous-groupes au sein d'équipes hautement diversifiées et d'amoindrir l'impact positif de l'identification à l'équipe. Par conséquent, il appert important d'en évaluer l'impact sur la relation entre l'identification à l'équipe et les processus d'équipe. Ces effets de ces modérateurs et médiateurs sont testés conjointement par des analyses de processus conditionnels de médiations modérées (Hayes, 2013). Les hypothèses de recherche sont vérifiées auprès de 268 employés d'équipes interdisciplinaires dans le domaine de soins de santé au Québec. L'article répond aux trois derniers objectifs spécifiques de la thèse et présente les résultats de ces analyses et les considérations théoriques et pratiques qui en émanent.

À la suite de ces deux articles, une conclusion générale fera état des principaux résultats et apports de la thèse. Les implications théoriques et pratiques qui en découlent ainsi que les limites inhérentes à cette recherche seront discutées. Des pistes de recherche futures seront avancées afin d'orienter la poursuite de l'approfondissement des connaissances sur l'impact de la diversité dans les équipes. Enfin des recommandations pratiques destinées aux organisations aux prises avec les défis de l'interdisciplinarité seront présentées.

## Références

- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of management*, 34(3), 325-374.
- Ashfort, B. E., & Mael, F. A. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20–39.
- Bezrukova, K., Jehn, K. A., Zanutto, E. L., & Thatcher, S. M. B. (2009). Do workgroup faultline help or hurt? A moderated model of faultlines, team identification, and group performance. *Organization Science*, 20(1), 35-50.
- Bodenhausen, G. V., & Peery, D. (2009). Social categorization and stereotyping in vivo: The VUCA challenge. *Social and Personality Psychology Compass*, 3(2), 133-151.
- Bowers, C. A., Pharmed, J. A., & Salas, E. (2000). When member homogeneity is needed in work teams a meta-analysis. *Small group research*, 31(3), 305-327.
- Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). Who is this “we”? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1), 83-93.
- Brewer, M. B., & Kramer, R. M. (1986). Choice behavior in social dilemmas: Effects of social identity, group size and decision framing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(3), 543-549.
- Byrne, D. E. (1971). *The attraction paradigm* (Vol. 11). Academic Pr.
- Byrne, D., Baskett, G. D., & Hodges, L. (1971). Behavioral indicators of interpersonal attraction. *Journal of Applied Social Psychology*.
- Chiocchio, F., Grenier, S., O’Neil, T., Savaria, K., & Willms, D. J. (2012). The effects of collaboration on performance: A multilevel validation in project teams. *International Journal of Project Organization and management*, 4(1), 1-37.



- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 45-56.
- De Dreu, C. K. W., & Van Vianen, A. E. M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of organizational Behavior*, 22, 309-328.
- de Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2011). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*.
- Dovidio, J. F., Gaertner, S. L., Validzic, A., Matoka, K., Johnson, B., & Frazier, S. (1997). Extending the benefits of recategorization: Evaluations, self-disclosure, and helping. *Journal of Experimental Social Psychology*, 33(4), 401-420.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230.
- Edwards, M. R., & Peccei, R. (2007). Organizational identification: Development and testing of a conceptually grounded measure. *European journal of work and organizational psychology*, 16(1), 25-57.
- Ellemers, N., Haslam, S. A., Platow, M. J., & van Knippenberg, D. (2003). Social identity at work: Developments debates directions. Dans Haslam, S. A., van Knippenberg, D., Platow, M. J., & Ellemers, N. (dir). *Social identity at work: Developing theory for organizational practice* (p. 3-28). New York, NY: Psychology Press.
- Gautam, T., van Dick, R., & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301-315.

- Gittell, J. H. (2000). Organizing work to support relational co-ordination. *International Journal of Human Resource Management*, *11*(3), 517-539.
- Gruenfeld, D. H., Mannix, E. A., Williams, K. Y., & Neale, M. A. (1996). Group composition and decision making: How member familiarity and information distribution affect process and performance. *Organizational behavior and human decision processes*, *67*(1), 1-15.
- Haslam, S. A. (2001). *Psychology in organizations: The social identity approach*. London: Sage.
- Haslam, S. A., & Ellemers, N. (2005). Social identity in industrial and organizational psychology: Concepts, controversies and contributions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, *20*, 39-118.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: Guilford Press.
- Hentschel, T., Shemla, M., Wegge, J., & Kearney, E. (2013). Perceived diversity and team functioning: The role of diversity beliefs and affect. *Small Group Research*, 1046496412470725.
- Hogg, M. A., Terry, D. J., & White, K. M. (1995). A tale of two theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, *58*, 255–269.
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of management*, *33*(6), 987-1015.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annu. Rev. Psychol.*, *56*, 517-543.

- Jackson, S. E., & Joshi, A. (2011). Work team diversity. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 1: Building and developing the organization* (pp. 651-686). Washington, DC: American Psychological Association
- Jehn, K. A., Bezrukova, K., & Thatcher, S. M. B. (2008). Conflict, diversity, and faultlines in workgroups. Dans C. K. W. De Dreu, & M. J. Gelfand (dir.), *The Psychology of Conflict Management in Organizations* (p. 179-210). New York: Laurence Erlbaum.
- Jehn, K. A., Chadwick, C., & Thatcher, S. M. (1997). To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International journal of conflict management*, 8(4), 287-305.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative science quarterly*, 44(4), 741-763.
- Johansen, B. (2007). *Get There Early: Sensing the Future to Compete in the Present*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599-627.
- Kearney, E., Gebert, D., & Voelpel, S. C. (2009). When and how diversity benefits teams: The importance of team members' need for cognition. *Academy of Management Journal*, 52(3), 581-598.
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological science in the public interest*, 7(3), 77-124.
- Kramer, R. M. 2006. Social capital and cooperative behavior in the workplace: A social identity perspective. *Advances in Group Processes*, 23, 1-30.

- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1-27.
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23(2), 325-340.
- Lembke, S., & Wilson, M. C. (1998). Putting the “team” into teamwork: Alternative theoretical contributions for contemporary management practice. *Human Relations*, 51(7), 927-944.
- Liao, J., O'Brien, A. T., Jimmieson, N. L., & Restubog, S. L. D. (2015). Predicting transactive memory system in multidisciplinary teams: The interplay between team and professional identities. *Journal of Business Research*, 68(5), 965-977.
- Li, J., & Hambrick, D. C. (2005). Factional groups: A new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams. *Academy of Management Journal*, 48(5), 794-813
- Ma, Y., Pang, C., Chen, H., Chi, N., & Li, Y. (2014). Interdisciplinary Cooperation and Knowledge Creation Quality: A Perspective of Recombinatory Search. *Systems Research and Behavioral Science*, 31(1), 115-126.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- McLeod, P. L., Lobel, S. A., & Cox Jr, T. H. (1996). Ethnic diversity and creativity in small groups. *Small group research*, 27(2), 248-264.
- Mortensen, M., & Hinds, P. J. (2001). Conflict and shared identity in geographically distributed teams. *The International Journal of Conflict Management*, 12(3), 212-238.

- Rabbat, F., & Chiochio, F. (2015). Vecteurs de failles et performance : Une Méta-analyse de la documentation scientifiques. Submitted for publication, Université de Montréal, Canada.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Solansky, T. S. (2010). Team identification: A determining factor of performance. *Journal of Managerial Psychology*, 26(3), 247-258.
- Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity and social comparison. Dans H. Tajfel (dir.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations* (p. 61-76). London: Academic Press.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39.
- Thatcher, S., & Patel, P. C. (2011). Demographic faultlines: a meta-analysis of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1119.
- Tremblay, I., Chiochio, F., & Fleury, M.-J. (2016). *How I See Myself Can Lead to How We Perform: A Study of Team Identification, Team Processes and Team Performance*. Submitted for publication, Université de Montréal, Canada.
- Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. Dans H. Tajfel (dir.), *Social identity and intergroup relations* (p. 15-40). Cambridge: Cambridge Press.
- Turner, J. C., & Tajfel, H. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. *Psychology of intergroup relations*, 7-24.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2001). Identity and cooperative behaviour in groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 207-226.

- Van Der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48, 532-547.
- van Dick, R., Becker, T. E., & Meyer, J. P. (2006). Commitment and identification: forms, foci, and future. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 545-548.
- van Dick, R., Van Knippenberg, D., Hägele, S., Guillaume, Y. R., & Brodbeck, F. C. (2008). Group diversity and group identification: The moderating role of diversity beliefs. *Human Relations*, 61(10), 1463-1492.
- van Dick, R., van Knippenberg, D., van Kerschreiter, R., Hertel, G., & Wieseke, J. (2008). Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behaviour. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 388–399.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1008.
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515–541.
- Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 571-584.
- Webber, S. S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of management*, 27(2), 141-162.

Williams, K. Y., & O'Reilly III, C. A. (1998). A review of 40 years of research. *Res Organ Behav*, 20, 77-140.

**Tableau 1**

<b>Objectifs de la thèse</b>	<b>Article</b>
Proposer une définition de l'identification à l'équipe claire et intégrative	Article 1
Valider un instrument mesurant l'identification à l'équipe	Article 1
Évaluer l'effet de l'identification à l'équipe sur la performance d'équipe au sein d'équipe interdisciplinaire	Article 2
Identifier l'influence de processus médiateur dans la relation entre l'identification à l'équipe et la performance	Article 2
Évaluer l'impact de l'identification à d'autres locus, notamment la profession, sur la performance d'équipe.	Article 2



Premier article

Measuring Team Identification: Conceptual Footing and Initial Validity Evidence

Isabelle Tremblay<sup>1</sup>, François Chiocchio<sup>2</sup>, Marie Malo<sup>3</sup>, & Marie-Josée Fleury<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Université de Montréal, Montréal, Québec, Canada

<sup>2</sup> University of Ottawa, Ottawa, Ontario, Canada

<sup>3</sup> Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec, Canada

<sup>4</sup> McGill University, Montréal, Québec, Canada

## Abstract

Based on organizational identification literature (e.g. Ashforth, & Mael, 1989; Christ, van Dick, Wagner & Stellmacher, 2003; Edward, 2005; Tajfel, 1978), this article aims to propose an integrated and clear conceptualisation of identification in work settings and to develop and validate a team identification scale. Two studies have been conducted to test its psychometric proprieties. In study 1, exploratory factor analysis, reliability and validity analyses were performed to assess the preliminary psychometric proprieties of the 19 items scale. In study 2, the 6 items instrument's psychometric proprieties were assessed through a confirmatory factor analysis, reliability and validity analyses were used to assess the psychometric proprieties of the scale. Results provide support for the scale's validity and reliability. Practical and research implications are discussed.

**Keywords:** Team identification, social identification, organizational commitment, work context, validity, scale development

Over last decades or so, many changes have affected the workplace. There is a noticeable decrease in employee tenure (Neumark, 2000), organizations are becoming more projectified (Hobbs, Chiochio, & Kelloway, 2015; Sundstrom, McIntyre, Halfhill, & Richards, 2000) and teams are ubiquitous in organizations (Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008). These changes make identification in organizational settings a critical phenomenon. Team identification is especially important. Indeed, teams are becoming fluid and dynamic; they are formed, reconfigured and disbanded rather quickly. Moreover, many employees are members of multiple teams simultaneously (Tannenbaum, Mathieu, Salas, & Cohen., 2012). Strong team identification insures that team's goals are prioritized as identified team members perceive a sense of oneness with the team which in turn enhances team performance (Solansky, 2010). Although, it is now well recognized that identification can be directed towards many targets within an organization (e.g., organization, unit, team or project; Gautam, van Dick & Wagner, 2004; van Knippenberg, & van Schie, 2000), research on team identification is still scarce.

While the literature on team identification has only gained researchers' interest in the past two decades, organizational identification has been widely studied. It has been argued that independently of which foci the individual is identified with, identification underlying mechanism is thought to remain the same (Gautam et al., 2004; Gundlack, Zivnuska, & Stoner, 2006). Accordingly, researchers typically accommodate existing organizational identification definitions to fit the new foci being studied, such as the team (Ellemers, De Gilder, & Haslam, 2004; Solansky, 2010). For clarity purposes the terminology used in this article was adapted to team identification regardless of the foci studied by original authors. Despite the richness of the literature on organizational identification, there are many problems with the construct and its measurement. There are still debates over existing definitions of identification. There has been

confusion between organizational identification and commitment (see special issue, van Dick, Beker, & Meyer, 2006). Also, existing scales are plagued with psychometric problems (Riketta, 2005; Edward & Peccei, 2007). These problems make the conceptualization and measurement of team identification even more problematic.

To address these issues, we propose an integrated and clear conceptualisation of identification in work settings to develop and validate a team identification scale. The current study makes two contributions to extant team identification literature. First, we review existing definitions of identification and propose a new and clearer definition. Second, we develop a simple and practical instrument for both research and practice, which addresses past conceptual and methodological issues.

### Theoretical Underpinning

#### Clarifying Dimension, Foci, Process and Outcome

There is still some confusion in regard to identification's definition. One reason is the variability of dimensions included in this construct's definition and their conceptualization from one author to another. Moreover, in some studies identification has been confused with its outcome, while others fall short of grasping the complexity of this construct by being too narrow. To resolve this problem and gain solid conceptual footing, we propose a theory driven dimensional structure that accounts for accumulated knowledge on identification. Hence, we will review and criticize existing structures of identification which often includes cognitive, affective, evaluative and behavioral aspects.

All authors agree on the existence of a cognitive dimension to identification (Ashforth, & Mael, 1989; Ashforth, Harrison & Corley, 2008; Ellemers, Kortekaas & Ouwerkerk, 1999; Gautman et al., 2004; Mael & Ashforth, 1992; Tajfel, 1978). First, this cognitive dimension

includes seeing oneself as a member of the team (Ellemers et al., 1999; Gautman et al., 2004; Tajfel, 1978). It encompasses the self-categorization process that refers a person to classify oneself as a member of the team (Ashforth, & Mael, 1989; Gautam et al., 2004). Second, it involves the assimilation of the self-perception as a member of a team to one's general self-description (Ashforth & Mael, 1989; Ashforth et al., 2008; Christ, van Dick, Wagner & Stellmacher, 2003; Edward, 2005; Turner, 1982; van Knippenberg & Sleebos, 2006). As a person identifies with the team, his/her self is defined in terms of attributes shared by others of the same social category (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994; Haslam & Ellemers, 2005); he/she becomes one with the team (Ashforth et al., 2008); and experiments the team's successes and failures as his/her own (Gautam, et al., 2004; Mael & Ashforth, 1992). This self-referential aspect of identification that describes the perception of oneness with the team is core to the definition of identification (Ashforth & Mael, 1989; Gautam et al., 2004).

However, this is a simplistic way to describe the cognitive component of identification because the category's label might be less important psychologically than the meaning the individual ascribes to it (Phinney & Ong, 2007). Indeed, Ashforth and collaborators (2008) highlight the importance a specific type of identification that plays into one's self-concept such as "Being a member of team X is important to me." However, these authors do not categorize this as a cognitive dimension per se. While the importance of identification appears of utmost significance, it describes cognitions and perceptions and should be label as a cognitive aspect of identification. Therefore, there is another component of the cognitive dimension which refers to the perceived centrality of a specific identification to one's self-concept or self-description (Ashforth et al., 2008; Leach et al., 2008). It is the extent to which one's identification to the team contributes to one's self-concept (Luhtanen & Crocker, 1992).

Another aspect of identification that deals with perception and cognition, although having never been considered a cognitive aspect of identification, is what researchers named the evaluative dimension. The evaluative dimension is defined as the connotation (positive or negative) one assigns to his/her membership to the organization (Boros, Cerseu, & Mircea, 2011; Christ et al., 2003; Dutton et al., 1994; Hinkle, Taylor, Fox-Cardamone, & Crook, 1989; Kaiser & Wilkins, 2010; Leach, Rodriguez Mosquera, Vliek, & Hirt, 2010; Luhtanen & Crocker, 1992), and as one's perceives his/her membership is viewed by non-members (Tajfel, 1978; Christ et al., 2003; Gautam et al., 2004). Problems arise with this definition. Indeed, the value assigned to one's membership to the organization, is argued to be an unnecessary component for identification with a group (Edward & Peccei, 2007). Furthermore, individuals could make a positive or negative evaluation of their membership to an organization or a social group while still being identified to it (Dutton et al., 1994; Kaiser & Wilkins, 2010; Leach et al., 2010; Luhtanen & Crocker, 1992). For example, Dutton and Dukerich (1991) found that employees of the Port Authority felt ashamed of their membership to the organization after it had been criticized in the media, but were still identified to it. This is in line with studies that found that one could identify greatly with its organization or social group despite outsiders' evaluation of the organization or social group (Dutton & Dukerich, 1991). It appears that the valence ascribed by others to the organization does not impact one's identification per se, which leads us to believe it is a secondary process that derives from the notion of the individual as being an identified member.

Authors have often described an affective component to organizational identification. Most commonly, it refers to an affective attachment, a feeling of attraction and belonging to the organization (Ashmore, Deaux, & McLaughlin-Volpe, 2004; Boros et al., 2011; Tajfel, 1978).

However, the affective dimension generates the most disagreement (see Edwards, 2005 for more information). While the lack of a clear conceptualization of this dimension as led some authors to discard it and view organizational identification as a purely cognitive construct (Ashforth & Mael, 1989; van Knippenberg & Sleebos, 2006), most view this option as an oversimplification (Riketta, 2005) and that eluding the affective component ignores the multidimensional facet of this phenomenon (Edward, 2005; Riketta, 2005). Although it seems important to consider affects that are at the core of identification, no studies have yet explored this issue. Studies have shown one can either feel good or bad about their membership to a specific social group and still be identified to it (Phinney, 1992) and therefore it has been proposed that more studies would be needed before incorporating it to identification's concept (Phinney & Ong, 2007).

More recently, empirical evidence suggested a behavioral component to identification (Christ et al., 2003) defined as the individual's active participation in the organization's activities and rites, and adherence to behavioural expectations (van Dick & Wagner, 2002). However, some say this behavioral component is mingled with proximal concepts such as commitment (Edward & Pececi, 2007). Commitment involves behavioural implications in the organization and intention to act on behalf of the organization (Allen & Meyer, 1990). Others suggest the behavioral component is more of an outcome of identification than a part of the core construct (Ashforth et al., 2008; Phinney & Ong, 2007). Furthermore, from a measurement point of view, the type of behaviors selected for this dimension could be quite vast. Studies have shown links between identification and knowledge sharing behaviors (Rosendaal, 2009), organizational citizenship behaviors (Haslam, Jetten, & Waghorn, 2009; Riketta, 2005), and performance behaviors (Riketta, 2005; Solansky, 2010). Therefore, for conceptual clarity it appears best to study behaviors and identification separately.

In sum, we propose identification has a cognitive dimension that is subdivided in two. The first sub-dimension is the self-defining component. It implies a categorization of one-self as a member of a social group (e.g. organization, team) and the subjective experience of the group's success and failure as one's own. It refers to a person's assimilation of a specific membership to his/her general self-description. The second sub-dimension is the centrality component. It is understood as the importance of a particular identification to an individual's self-concept. Thus, it is essential for one to perceive himself/herself as being a member of team X and this identification must be of importance in order for one to be considered identified.

#### Measurement of Identification

Although none of the instruments on identification captures simultaneously the self-defining and centrality aspects, there are scales that evaluate the cognitive aspect of identification. However, there are existing methodological problems with available scales. These problems can be divided into two categories: content and validation. Table 1 summarize the different measures of team identification. We restricted are review to instruments that fell under the social identity approach and that were developed or used in an organizational context.



-----  
Insert table 1 here  
-----

**Content Problems.** Most problems with the content regard the lack of clear and unanimous definition of identification and its components. The link between items and dimensions are not consistent across studies. First, with respect to the cognitive dimension, instruments claim to embrace Ashforth and Mael's (1989) definition of identification as a purely cognitive phenomenon. However, scales tend to measure different constructs such as pride (e.g., *I feel proud to be a member of my company*; Abrams, Ando, & Hinkle, 1998; *I am proud to tell others that I am part of the group*; Mortensen & Hinds, 2001), social support (e.g., *The group is willing to help me solve problems*, Mortensen & Hinds, 2001) or turnover intention (e.g. *I often think about quitting my job*; Mortensen & Hinds, 2001). In comparison, group pride instrument uses items such as *I am proud of what the team has achieved* (Gouthier & Rhein, 2011). Eisenberger and collaborators' (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986) perceived organizational support questionnaire includes items such as *The team is willing to help me if I need a special favor*. Hom and Griffeth's (1991) turnover intention scale includes items such as *I think often about quitting my job*. When similar items are used to measure different constructs, it is difficult to attribute a straightforward meaning to the results these instruments generate.

Another frequent problem with purely cognitive scale is that some items appear to measure an evaluative component (e.g., *It is important to me that others think highly of my work group*; Riordan & Weatherly, 1999) or a behavioral component (e.g., *I act like [organization]*

*person to a great extent; Mael & Tertick, 1992; I help others in the group who have heavy workloads; Mortensen & Hinds, 2001). Even Mael's (1988) instrument, which is often cited as Mael and Ashforth's scale (1992), that aims to be purely cognitive, includes an item that refers to an evaluative component rather than a cognitive one (I am very interested in what others think about [organization]).*

**Validation problems.** There are two problems with validation efforts, both related to the confusion regarding identification's definition. The first problem refers to inconsistencies in the use and development of scales. As shown in table 1, most studies focus on reliability only and forgo presenting validity evidence. This reciprocally creates confusion regarding the definition of identification and its measure, as it increases the number of instruments available and it allows inferences about identification from non-validated measures. A related problem is that instead of relying on validated scales, researchers create new questionnaires for the purposes of their own study without the benefits of a literature review of instruments, clear conceptual footing, or validation procedures (Abrams et al., 1998; Bartel, 2001; Lee, 2004; Mortensen & Hinds, 2001; Tyler & Blader, 2001; van Knippenberg, Haslam, & Platow, 2007; van Knippenberg, van Knippenberg, Monden & Lima, 2002). This causes the proliferation of scales and a lack of consistent validity evidence for each. Others have shortened existing scales without validating the new psychometrics proprieties of their shorter scale (Haslam et al., 2009; Jones, 2010; Solansky, 2010; Tanghe, Wisse, & van der Flier, 2010).

Some researchers use scales developed for organizational identification to assess team identification without a new validation study. Although, it is thought that the social group to which one identifies does not change the mechanism through which identification unfolds (Gautam et al., 2004; Gundlack et al., 2006), a scale changed to grasp team identification instead

of organizational identification requires evidence for its new foci and use (Kozlowski & Klein, 2000). In sum, these psychometric problems undermine studies on identification and cast serious doubts on these studies' conclusions.

The second problem regard a plethora of factor structures and validity evidence. As shown in Table 1, we inventoried twelve instruments with some evidence of their validity. Regarding the reliability of these instruments, all have been evaluated with Cronbach's alpha with a range from 0.69 to 0.93. Regarding the instruments' validity, six scales have a multidimensional structure and exploratory or confirmatory factor evidence (i.e., Chris et al., 2003; Edward & Peccei, 2007; Henry, Arrow, & Carini, 1999; Mael & Tetrick, 1992; Stoner, Perrewé, & Hofacker, 2011). For example, authors have looked at the saturation of items on their hypothesised factor and analyzed the superiority of a multi-factor model over a one-factor model. While Edward & Peccei (2007), Mael & Tetrick (1992), Stoner and collaborators (2011) and van Dick, Wagner, Stellmacher, & Christ's (2004) validation of Christ and collaborators' (2003) scale advocate the superiority of a multi-factor model over a one-factor model, not all adjustment indexes meet generally admitted standards (see Hu & Bentler, 1999). For example, van Dick and collaborators (2004) indicate a RMSEA of 0.17 for Christ and collaborators' team identification scale. Henry and collaborators (1999) stated the superiority of a multi-factor model over a one-factor model, but they did not indicate any adjustment indexes. Finally, only six of these scales provided criterion-related evidence (i.e., Chris et al., 2003; Edward & Peccei, 2007; Henry et al., 1999; Mael & Tetrick, 1992; Riordan & Weatherly, 1999; Stoner et al., 2011). Therefore, Stoner and collaborators' (2011) instrument and Edward and Peccei's (2007) scale are the ones with the least validation problems. However, Stoner and collaborators' (2011) instrument includes a behavioral and an affective component, while Edward and Peccei's (2007)

values and goals dimension refers to the integration of the team's goal and, as suggested by Ashforth and Mael (1989) this is an outcome of identification.

Thus, this review of definitions and scales directs attention to the need for conceptual clarity regarding distinctions between processes, outcomes, dimensions and foci of identification. Yet, this review also identifies scales that have good evidence and can serve as a basis for the development of an improved scale that tackles the conceptual issues we have exposed. Based on those conceptual and methodological considerations, one of the main objectives of the present study is to test a sound conceptualization of team identification by examining the following hypotheses:

*Hypothesis 1:* A reliable and internally consistent second-order factor structure will emerge from factor analysis

*Hypothesis 2 and 3:* The measurement of team identification will emerge as internally consistent (Hypothesis 2a; alpha over .70 and Hypothesis 3a; split-half over .70; Kaplan & Saccuzzo, 1993), and so will the self-defining (Hypothesis 2b and 3b), and centrality subscales (Hypothesis 2c and 3c).

#### Relationship between Team Identification and Outcomes

To assess validity of the new team identification scale, we choose three outcome variables and one other team identification scale. Identification has been linked to many positive outcomes such as job satisfaction and performance. Team identification induces motivation to act on behalf of the team because one's fate is intertwined with the team's fate and team members experience team's successes as their own (Ashforth & Mael, 1989; Dutton et al., 1994). These actions enhance team performance (Lembke & Wilson, 1998).

Moreover, identification allows team members to align their thoughts, actions and feelings towards team goals instead of individual goals (Van Der Vegt & Bunderson, 2005; Gundlach et al., 2006; Solansky, 2010), which improves internal functioning and in turn enhances performance (Van Der Vegt & Bunderson, 2005). Results from prior studies show a moderate to strong relation between identification and performance (Haslam et al., 2009; Solansky, 2010; van Dick, Grojean, Christ, & Wieseke, 2006). Meta-analysis results indicate a corrected correlation of 0.39 between organizational identification and performance (Riketta, 2005). Consequently, we will test the following:

*Hypothesis 4:* Team identification is positively and moderately related to team performance.

Identification also induces a positive bias towards one's team and team members in order to maintain or enhance one's self-esteem (Ashforth et al., 2008). This can lead to seeing one's job situation in a favorable manner, thus increasing job satisfaction (van Dick, van Knippenberg, Kerschreiter, Hertel, & Wieseke, 2008). Moreover, identified members perceive their team's successes as their own (Ashforth & Mael, 1989), hence they might perceive the job's downsides not as a source of dissatisfaction, but as a necessity to achieve team success (van Dick et al., 2008). Findings suggest that team identification and organizational identification are moderately to strongly linked to job satisfaction (Popoola, 2005; van Dick et al., 2008; van dick, Wagner, Stellmacher, Christ, & Tissington, 2005; van Knippenberg & Sleebos 2006; van Knippenberg & van Schie 2006;). Meta-analysis results indicate a corrected correlation of 0.47 between organizational identification and job satisfaction (Riketta, 2005). Consequently, we will test the following:

*Hypothesis 5:* Team identification is positively and moderately related to job satisfaction.

Although there has been confusion regarding identification and commitment, there is a general agreement that they are distinct yet related constructs (see *Journal of Organizational Behavior*, 27(5) for more information on this topic). Meyer and Herscovitch define commitment as “a force that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets” (2001, p. 301). This force can take the form of different mindsets, which reflect a desire to pursue a course of action (i.e., affective commitment), a sense of obligation to persist in a course of action (i.e., normative commitment), and the perception of the costs associated with discontinuing a course of action (i.e., continuance commitment) (Meyer & Allen, 1997). Confusion usually arise between the definition of affective commitment and identification. Indeed, Allen and Meyer (1990; 1) defined the affective component of commitment as “emotional attachment to, identification with, and involvement in, the organization.” Despite an apparent redundancy between commitment and identification, this conception of identification isn’t rooted in Social Identity Theory (Mael & Ashforth, 1995; van Knippenberg & Sleebos, 2006). Thus, even if commitment and identification both aim to explain psychological attachment to a group (e.g. organization, team); commitment is seen as a positive attitude towards the entity (e.g. organization, team), while the self and the entity remain separated (Cole & Bruch, 2006). In contrast, as mentioned previously, identification necessarily implicate one’s self-concept and being psychologically intertwined with the group.

Moreover, the roots of identification and commitment differ. Identification arises on the ground of perceived similarity and shared faith between the individual and the group, while

commitment arises based on the relation between the individual and the group (Cole & Bruch, 2006; Gautam et al., 2004; Mael & Ashforth, 1992). In addition to these conceptual differences, empirical differences have been identified, especially when considering both constructs' link to other variables. Both constructs differ in regard to their impact on turnover intent: commitment is more strongly and negatively correlated to turnover intent and job satisfaction than identification (Cole & Bruch, 2006; Riketta, 2005), while identification is more strongly and positively correlated to extra-role performance than identification (Riketta, 2005).

Although they are different constructs, Meyer, Becker and van Dick (2006) proposed that these variables are linked in such a way that identification would be an antecedent of commitment. Indeed, because identified members experience belongingness to the team, this would generate an emotional bond with the team, defined as commitment (Meyer et al., 2006). Studies empirically corroborates this hypothesis ( $r = 0.67$ , van Knippenberg & Sleebos, 2006).

*Hypothesis 6:* team identification and commitment are separate constructs.

*Hypothesis 7:* team identification is positively and highly related to commitment.

Finally, it is pertinent to verify the relationship with Christ et al.'s (2003) team identification scale. Although, their conceptualisation of the construct differs from the one proposed above, the two scales should be positively related.

*Hypothesis 8:* team identification as measured by Christ and collaborators' is positively and highly related to team identification as measured by the present instrument.

## Method

### Scale Development with a Team Focus

Eight items were developed or adapted following Haladyna, Downing, Rodriguez's (2002) guidelines to adhere to our definition and conceptualisation of identity by the first author and reviewed by external content experts. Three items are designed to measure the self-defining component were based on Mael and Ashforth's (1992) work and they all tap into the sense of oneness with the team. These were: "When I talk about my team, I usually say 'we' rather than 'they'", "I feel as though my team's successes are my own", and "I feel as though my team's failures are my own." A positive response indicates a sense of identicalness or wholeness between the individual and team. An reversed item is included (i.e., "I see myself as totally different from other members of my team") drawn from Henry and collaborators (1999) study. Three items measure the centrality component based on previous authors' work (Abrams et al., 1998; Edward & Peccei, 2007; Leach et al., 2008, Luthanen & Crocker, 1992). They all tap into the importance and centrality of one's identification with the team. These were: "My membership to this team is an important part of who I am", "Being a member of this team is an important part of my identity", and "I often think about the fact that I am a member of this team". As with other items, a positive response indicates a sense of identicalness between the individual and team. An reversed item was also included (e.g., "In general, my membership to this team does not impact how I feel about myself") taken from Luthanen & Crocker's (1992) study.



## Study 1

### Participants and Procedure

A sample of workers, all part of interdisciplinary teams in diverse domain (e.g. I.T, Healthcare system, etc.) was used for preliminary analysis. A snowball sampling strategy was used to send questionnaires through social media (i.e. LinkedIn and Facebook). A cross-sectional sample of 85 individuals (55 women, 30 men) responded. Mean age was 28.07 years ( $SD = 10.61$  years; range = 19 to 62 years).

### Measures

**Team identification.** This construct was measured using the Multifocal identification scale (Christ et al., 2003). This 6-item self-report instrument measures team identification (e.g., *I identify myself as a member of my team*) on a 7-point agreement scale (1=totally disagree to 7=totally agree). Authors of this instrument reported global internal consistency of  $\alpha = .79$ . Cronbach's alpha for the present study was .64.

### Results and Discussion

Following Hogan's (2013) recommendation, study 1 served as a pre-test for items. Table 2 shows average standard deviations, kurtosis and skewness for each item. Preliminary analyses were performed to ensure no violation of the assumptions of normality, linearity, multicollinearity and homoscedasticity. This screening revealed that all items did not departed significantly from a normal distribution, with kurtosis and skewness values within the +3 and -3 range (Kline, 1998). Similarly, there was no evidence of singularity or multicollinearity. Internal consistency was checked for the global scale and for each sub-scale. Cronbach's alpha for the global scale was adequate ( $\alpha=0.74$ ), for the self-defining sub-scale was inadequate

( $\alpha=0.59$ ) and for the centrality sub-scale was adequate ( $\alpha=0.84$ ). Corrected split-half index reveals that the consistency for the global scale was adequate ( $r=0.75$ ), for the self-defining sub-scale was inadequate ( $r=0.46$ ), and for the centrality sub-scale was adequate ( $r=0.83$ ). Further analyses indicate reliability problems with both inverted items, thus they were removed.

Subsequent analysis of internal consistency indicates that the Cronbach's alpha for the global scale was increased and adequate ( $\alpha=0.74$ ), for the self-defining sub-scale was increased and adequate ( $\alpha=0.71$ ) and for the centrality sub-scale was increased and adequate ( $\alpha=0.89$ ). Corrected split-half index reveals that the consistency for the global scale was adequate ( $r=0.81$ ), for the self-defining sub-scale was increased and adequate ( $r=0.82$ ), and for the centrality sub-scale was increased and adequate ( $r=0.92$ ).

A preliminary analysis of the criterion validity was conducted. The results show a positive and high correlation between our 6-item instrument and Christ and collaborators' (2003) scale ( $r= 0.69$ ;  $p \leq 0.001$ ).

#### Exploratory factor analysis

The participants in Sample A completed the 8-item instrument, and the data were analyzed with exploratory factor analysis procedure. The principal components method was used to extract the initial solution. A promax oblique rotation was performed because, consistent with previous research (Van Dick, Wagner, Stellmacher, & Christ, 2004), factors were assumed to be correlated. An eigenvalue of greater than one criterion and a review of the scree plot have been examined to determine the number of factors to retain. In order to make a decision about the withdrawal of items, we verified that the communities for each of the items were greater than 0.30 and that items had a weight of saturation greater than 0.30 on a single factor (Tabachnick & Fidell, 2013).

In sum, once problematic items were removed, all indices showed adequate properties. The exploratory factor analysis show support for a two factors construct. Thus, these results support Hypothesis 1. Hypothesis 2a, 2b and 2c were confirmed with adequate internal consistency indices. Moreover, Hypothesis 3a, 3b and 3c were confirmed as all corrected acceptable split-half reliability indices. Moreover, hypothesis 8 was confirmed, suggesting an initial proof of criterion validity. These results serve as a basis for the next study which aims at replicating these results with another sample and providing with validity evidence.

## Study 2

### Participants and Procedure

Following approval from a multi-center ethics review board, mental health caregivers from four local health networks territories in the province of Québec, Canada were solicited to participate in this cross-sectional study. Territories covered by these networks are vast and include urban and semi-urban zones. All services providing primary- and secondary-public care were contacted. A total of 446 mental health care givers received by regular postal service or internal mail a personalized letter. Each envelop contained a consent form, a machine-scorable paper questionnaire, and a self-addressed return envelope to be sent back directly to the research team. A total of 315 people responded with a signed consent form and answered questionnaire for a response rate of 71%. However, 37 completed the English version of the questionnaires and were removed because it does not constitute a large enough sample for a validation study. 10 more were removed as they were outliers. Thus, 268 people make are sample with 83 men (31.0%) and 178 women (66.4%) working as physicians ( $N = 11$ , 4.1%), nurses ( $N = 80$ , 29.9%), other professionals such as psychologists or social workers ( $N = 127$ , 47.4 %), or

support personnel ( $N = 50$ , 18.6%). The proportion of men and women differed as a function of profession ( $\chi^2_{(3)} = 17.8$ ;  $p < 0.005$ ) with proportionally more women in the professional category. Overall, participants have a mean age of 42.62 ( $SD = 10.34$ ). Tenure in the profession is 8.77 years on average ( $SD = 10.60$ ), participants have been in their current position for an average of 4.27 years ( $SD = 7.00$ ) and they have been in their current position within the team for an average of 3.04 years ( $SD = 4.68$ ). Missing data were below the 5% threshold and were replaced by the group mean; univariate and multivariate procedures did not reveal outliers (Tabachnick & Fidell, 2013).

## Measures

Data were drawn from self-report questionnaires administered in French. French adaptations of English questionnaires were used either from prior validation studies or for the purpose of this study using back translation procedures (Brislin, 1970). Table 2 shows that all reliability estimates are relatively adequate.

**Team identification.** This construct was measured using the instrument presented in study 1. The 6-item retained were measured team identification on a 7-point agreement scale (1=totally disagree to 7=totally agree).

**Team identification.** This construct was measured using the Multifocal identification scale (Christ et al., 2003). This 6-item self-report instrument measures team identification (e.g., *I identify myself as a member of my team*) on a 7-point agreement scale (1=totally disagree to 7=totally agree). Authors of this instrument reported global internal consistency of  $\alpha = 0.79$ . Cronbach's alpha for the present study was 0.69.

**Job satisfaction.** This construct was measured with the 4-item nature of work dimension of the Job satisfaction Survey (Spector, 1985; e.g., *I like doing the things I do at work*) on a 7-

point frequency scale (1=totally disagree to 7=totally agree). Spector reported internal consistency of 0.83. Cronbach's alpha for the present study was 0.70.

**Team performance.** We measured participants' ratings of individual behaviors that lead to team performance with 9 items from instruments of Griffin, Neal & Parker (2007) using a 7-point frequency scale (1=never to 7=always). Griffin et al. (2007) report an internal consistency index of  $\alpha = 0.83$  for team member proficiency (i.e., *I coordinated my work with coworkers*), of  $\alpha = 0.91$  for team member adaptability (i.e., *I dealt effectively with changes affecting my team*) and of  $\alpha = 0.93$  for team member proactivity (i.e., *I suggested ways to make my team more effective*). Prior French adaptation of this instrument also reports high internal consistency (i.e., 0,87 above; Chiochio, Lebel, & Dubé, 2012). Cronbach's alpha for the present study was 0.54 for team member proficiency, 0.80 for team member adaptability, and 0.82 for team member proactivity.

**Affective commitment.** We measured individual self-reported affective commitment using 4 items from Allen and Meyer's (1990) instrument using a 7-point scale (1=totally disagree to 7=totally agree). Allen and Meyer's (1990) report an internal consistency index of  $\alpha = 0.87$  for affective commitment scale. Prior French adaptation of this instrument also reports high internal consistency (i.e., above 0.88; Stinglhamber, Bentein, & Vandenberghe, 2002). Cronbach's alpha for the present study was 0.91.

## Results and Discussion

-----

Insert table 3 here

-----

First, preliminary analyses were performed to ensure no violation of the assumptions of normality, linearity, multicollinearity and homoscedasticity. Next, an analysis of internal consistency was performed for the global scale and for each sub-scale. Cronbach's alpha for the global scale was adequate ( $\alpha=0.86$ ), for the self-defining sub-scale was adequate ( $\alpha=0.80$ ) and for the centrality sub-scale was adequate ( $\alpha=0.91$ ). Corrected split-half index reveals that the consistency for the global scale was adequate ( $r=0.89$ ), for the self-defining sub-scale was adequate ( $r=0.82$ ), and for the centrality sub-scale was adequate ( $r=0.92$ ).

Next, construct validity was evaluated with a confirmatory factor analysis. The results show that the three-factor structure with a second-order factor provided a good fit to the data (M6),  $\chi^2(7) = 15.75, p < .05, \chi^2/df = 2.25, CFI = 0.99, TLI = 0.98, SRMR = 0.03; RMSEA = 0.07$ . This model improved significantly over more parsimonious models, including the first-order two-factor model,  $\Delta\chi^2(1) = 70.08, p < .001$ . This shows strong support for Hypothesis 1.

Finally, criterion validity was evaluated with self-administered performance, job satisfaction, affective commitment and team identification questionnaires. Hypothesis 4 proposed a positive and moderate relation between team identification and performance. Results support the relation between team identification and all three types of performance ( $r = 0.42, 0.33, 0.42; p \leq 0.001$ ; respectively team member proficiency, team member adaptability, and team member proactivity). Hypothesis 5 proposed a positive and moderate relation between team identification and job satisfaction. Results show a slightly less than moderate positive relation between team identification and job satisfaction ( $r = 0.24; p \leq 0.001$ ).

Hypothesis 6 proposed that team identification and affective commitment, although closely related constructs are distinct from one another. Structural equation model analysis

results show that a two factors structure to be a better fit to the data ( $\chi^2_{(8)} = 20.624, p < .01, \chi^2/df = 2.53, CFI = 0.986, NNFI = 0.974, SRMR = 0.020; RMSEA = 0.077 [0.036 - 0.118]$ ), than the one structure model, ( $\chi^2_{(9)} = 208.682, p < .001, \chi^2/df = 23.19, CFI = 0.782, NNFI = 0.637, SRMR = 0.137; RMSEA = 0.288 [0.254 - 0.322]$ ).

Hypothesis 7 proposed a positive and high relation between team identification and affective commitment. Results support the relation between team identification and job satisfaction ( $r = 0.578; p \leq 0.001$ ).

Finally, hypothesis 8 suggested a positive and high correlation between Christ and collaborators' (2003) team identification measure and this instrument. Results support the relation between the two measures of team identification ( $r = 0.64; p \leq 0.001$ ).

As with study 1, study 2 shows support for the reliability of the team identification scale. Construct validity was evaluated through confirmatory factor analyses. Results suggest the second-order of team identification factor subsuming self-defining and centrality model offers a better fit than the one factor model; thus, confirming hypothesis 1. Second, criterion validity was thoroughly evaluated through the investigation of the links between team identification and three outcomes, as well as the link between two measures of team identification. Results confirmed the strength and direction of all hypothesized link between team identification and outcomes; thus, supporting hypothesis 4, 5 and 7. Moreover, findings supported the hypothesized link between the two team identification measures; thus, confirming hypothesis 8. Finally, confirmatory factor analyses results supported the conceptualisation of team identification and affective commitment as being related, but distinct constructs.

## General discussion

The aim of this article is to alleviate many problems found in the identification literature. First, an exhaustive review of existing definitions of the construct led to the conclusion of the need for a clearer conceptualisation of the construct. We provided with a clear definition and proceeded to develop a short self-reported scale of team identification.

As it pertains to the instrument's reliability, the three forms of analyses provided evidences for the internal consistency and temporal stability of the instrument's scores. The Cronbach's alpha values for the global scale ranged between 0.68 and 0.86. The subscales' Cronbach's alpha values ranged between 0.71 and 0.88 for the self-defining sub-scale, between 0.82 and 0.91 for the centrality sub-scale. Moreover, the corrected split-half indices ranged from 0.81 to 0.90 for the global scale, from 0.82 to 0.91 for the self-defining sub-scale, and from 0.82 to 0.92 for the centrality sub-scale. Further studies are required to examine the stability of the construct over time.

In regard to the instrument's validity, as predicted, the results of confirmatory factor analyses suggest three-factor structure with a second-order factor. Furthermore, in regard to the instrument's criterion validity, correlations between team identifications with outcomes of team identifications were all supported. Finally, results show that the construct capture by the team identification scale is related but distinct from affective commitment. These results provide support for the use of a team identification scale in future studies.



## Limits and Research Implications

This research is no exception and contains certain limits. On the methodological front, as the data was collected through self-reported scales, it is potentially sensitive to common variance biases, particularly with the measurement of performance. Future studies could limit these biases by using objective measures of performance. Moreover, although we tested the reliability of the scale with two indices instead of relying only on the Cronbach's alpha, we have not tested its temporal consistency. Future studies should assess this aspect. Thus, even though our results are encouraging, there is still a need for future validation of this scale.

In spite of these limitations, prior instruments measuring team identification have been adaptations of organizational identification scale without any validation studies to support their use. The present article has advanced foci specificity as an important design consideration for instruments measuring identification. Future studies can now capitalize on that groundwork establishing a proper team-focused measure of identification. Moreover, although we opt to evaluate identification through a cognitive lens we made a point to distinguish between two important processes: the self-defining aspect of one's membership and its centrality. Future studies should evaluate how they interact with one another and how they evolve over time. Also, even if we did not include an affective dimension, we believe it is important to study what affects are linked to team identification in order to determine if they are part of the construct or an outcome of it, and which affect actually matters when it comes to team identification. Finally, we believe future studies should investigate how team identification impacts teams; specifically, in diverse team how does it impact team's processes and team performance?

## Practical Implications

Teams are the vector through which organizations meet their performance objectives. Thus, without team members' full contribution organizations can't distinguish themselves from the mass and achieve high standards of performance. Therefore, team identification appears as an important factor to acknowledge. Indeed, studies show that it's an important lever to team performance and team processes (Solansky, 2010; Tremblay, Chiocchio & Fleury, submitted). Prior to this study there wasn't any sound measure to assess team members' identification. Thus, the Multidimensional identification scale comes as an important tool for practitioners to understand and intervene efficiently with team. Once team members' identification is known, activities can be developed to strengthen or enhance team identification: for example, team building activities that focus on common characteristics shared by team members (Ellemers et al., 2004; Riketta & Van Dick, 2005), that highlights characteristics that positively distinguish this team from other teams (Dutton et al., 1994) or giving a name to the team and creating memorabilia to its effigy (van Dick, Hausser, & Mojzisch, 2015).

## References

- Abrams, D., Ando, K., & Hinkle, S. (1998). Psychological attachment to the group: Cross-cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intentions. *Personality and Social psychology bulletin*, 24(10), 1027-1039.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of management*, 34(3), 325-374
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20–39.
- Ashmore, R. D., Deaux, K., & McLaughlin-Volpe, T. (2004). An organizing framework for collective identity: Articulation and significance of multidimensionality. *Psychological Bulletin*, 130, 80-114
- Bartel, C. A. (2001). Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 379-413.
- Boros S., Cerseu, P. L., & Mircea, M. (2011). Integrative tests of a multidimensional model of organizational identification. *Social Psychologie*, 42(2), 111-123.
- Brislin, W. R. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Research*, 1(3), 185-216.

- Chiocchio, F., Lebel, P., & Dubé, J.-N. (2012). *Informational role self-efficacy: A validation in interprofessional collaboration contexts involving service and project teams*. Paper presented at the 40th Annual Convention of the Administrative Sciences Association of Canada.
- Christ, O., van Dick, R., Wagner, U., & Stellmacher, J. (2003). When teachers go the extra mile: Foci of organisational identification as determinants of different forms of organisational citizenship behaviour among schoolteachers. *British Journal of Educational Psychology*, *73*, 329-341.
- Cole, M. S., & Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter? *Journal of Organizational Behavior*, *27*, 585-605.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of management journal*, *34*(3), 517-554.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, *39*, 239-263.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, *7*(4), 207-230.
- Edwards, M. R., & Peccei, R. (2007). Organizational identification: Development and testing of a conceptually grounded measure. *European journal of work and organizational psychology*, *16*(1), 25-57.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *71*, 500- 507.

- Ellemer, N., De Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29, 459-478.
- Ellemer, N., Kortekaas, P., & Ouwerkerk, J. W. (1999). Self-categorisation, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European journal of social psychology*, 29(23), 371-389.
- Gautam, T., van Dick, R., & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301-315.
- Gerrig, R. J. & Zimbardo, P. G. (2002). *Psychology and life*. Pearson Higher Education AU.
- Gouthier, M. H., & Rhein, M. (2011). Organizational pride and its positive effects on employee behavior. *Journal of Service Management*, 22(5), 633-649. doi: 10.1108/09564231111174988
- Griffin M. A., Neal A., & Parker S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Gundlach, M., Zivnuska, S., & Stoner, J. (2006). Understanding the relationship between individualism-collectivism and team performance through an intergration of sociale identity theory and the social relations model. *Human Relations*, 59(12), 1603-1632.
- Haladyna, T. M., Downing, S. M., & Rodriguez, M. C. (2002). A review of multiple-choice item-writing guidelines for classroom assessment. *Applied measurement in education*, 15(3), 309-333.

- Haslam, S. A., & Ellemers, N. (2005). Social identity in industrial and organizational psychology: Concepts, controversies and contributions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 20, 39-118.
- Haslam, S. A., Jetten, J., & Waghorn, C. (2009). Social identification, stress and citizenship in teams: a five-phase longitudinal study. *Stress and Health*, 25(1), 21-30.
- Henry, K. B., Arrow, H., & Carini, B. (1999). A tripartite model of group identification theory and measurement. *Small Group Research*, 30(5), 558-581.
- Hinkle, S., Taylor, L. A., Fox-Cardamone, D. L., & Crook, K. F. (1989). Intragroup identification and intergroup differentiation: A multicomponent approach. *British Journal of Social Psychology*, 28(4), 305-317.
- Hobbs, B., Chiochio, F., & Kelloway, E. K. (2015). The importance of projects and the need for an interdisciplinary perspective. In F. Chiochio, E. K. Kelloway, & B. Hobbs (Eds.), *The Psychology and Management of Project Teams* (pp. 1-15). New York: Oxford University Press.
- Hogan, T. P. (2013). *Psychological testing: A practical introduction*. Wiley Global Education. 3<sup>rd</sup> edition
- Hogg, M.A., Abrams, D., & Martin, G.N. (2010). Social cognition and attitudes. In Martin, G.N., Carlson, N.R., Buskist, W., (Ed.), *Psychology* (pp 646-677). Harlow: Pearson Education Limited.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of applied psychology*, 76(3), 350.
- Hu, L.-t., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.

- Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 857-878.
- Kaiser, C. R., & Wilkins, C. L. (2010). Group identification and prejudice: Theoretical and empirical advances and implications. *Journal of Social Issues*, 66(3), 461-476.
- Kaplan, R. M., & Saccuzzo, D. P. (1993). *Psychological Testing: Principles, Applications and Issues, 3rd ed.*, Brooks Cole, Pacific Grove, CA.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. K. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 3-90). San Francisco: Jossey-Bass.
- Leach, C. W., van Zomeren, M., Zebel, S., Vliek, M. L., Pennekamp, S. F., Doosje, B., Ouwerkerk, J. W., & Spears, R. (2008). Group-level self-definition and self-investment: a hierarchical (multicomponent) model of in-group identification. *Journal of personality and social psychology*, 95(1), 144.
- Leach, C. W., Mosquera, P. M. R., Vliek, M. L., & Hirt, E. (2010). Group devaluation and group identification. *Journal of Social Issues*, 66(3), 535-552.
- Lee, H.-J. (2004). The role of competence-based trust and organizational identification in continuous improvement. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), p. 623-639.

- Lembke, S., & Wilson, M. C. (1998). Putting the “team” into teamwork: Alternative theoretical contributions for contemporary management practice. *Human Relations, 51*(7), 927-944.
- Luhtanen, R., & Crocker, J. (1992). A collective self-esteem scale: Self-evaluation of one's social identity. *Personality and social psychology bulletin, 18*(3), 302-318.
- Mael, F. A. (1988). *Organizational identification: Construct redefinition and a field application with organizational alumni*. Unpublished doctoral dissertation, Wayne State University, Detroit, Michigan.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 13*, 103-123.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology, 48*, 309-333.
- Mael, F. A., & Tetrick, L. E. (1992). Identifying organizational identification. *Educational and psychological measurement, 52*(4), 813-824.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management, 34*(3), 410-476.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. Sage Publications.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. *Journal of organizational behavior, 27*(5), 665-683.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review, 11*(3), 299-326.



- Mortensen, M., & Hinds, P. J. (2001). Conflict and shared identity in geographically distributed teams. *The International Journal of Conflict Management*, 12(3), 212-238.
- Neumark, D. (2000). *Changes in job stability and job security: A collective effort to untangle, reconcile, and interpret the evidence* (No. w7472). National bureau of economic research.
- Phinney, J. S. (1992). The multigroup ethnic identity measure a new scale for use with diverse groups. *Journal of adolescent research*, 7(2), 156-176.
- Phinney, J. S., & Ong, A. D. (2007). Conceptualization and measurement of ethnic identity: Current status and future directions. *Journal of Counseling Psychology*, 54(3), 271.
- Popoola, J. K. (2005). Organizational identification and commitment as correlates of job satisfaction. *Unpublished doctoral dissertation*). Howard University, Washington, DC, DC.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Riketta, M., & van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490-510.
- Riordan, C. M., & Weatherly, E. W. (1999). Defining and measuring employees' identification with their work groups. *Educational and Psychological Measurement*, 59(2), 310-324.
- Rosendall, B. (2009). Sharing knowledge, being different and working as a team. *Knowledge Management Research & Practice*, 7(1), 4-14.
- Solansky, T. S. (2010). Team identification: A determining factor of performance. *Journal of Managerial Psychology*, 26(3), 247-258.

- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American journal of community psychology, 13*(6), 693-713.
- Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C. (2002). Extension of the Three-Component Model of Commitment to Five Foci: Development of measures and substantive test. *European journal of psychological assessment, 18*(2), 123.
- Stoner, J., Perrewé, P. L., & Hofacker, C. (2011). The Development and Validation of the Multi-Dimensional Identification Scale (MDIS). *Journal of Applied Social Psychology, 41*(7), 1632-1658.
- Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T., & Richards, H. (2000). Work groups: From the Hawthorne studies to work teams of the 1990s and beyond. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 4*(1), 44.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson.
- Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity and social comparison. Dans H. Tajfel (dir.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations* (p. 61-76). London: Academic Press.
- Tanghe, J., Wisse, B., & van der Flier, H. (2010). The formation of group affect and team effectiveness: The moderating role of identification. *British Journal of Management, 21*, 340–358.
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cohen, D. (2012). Teams are changing: Are research and practice evolving fast enough?. *Industrial and Organizational Psychology, 5*(1), 2-24.
- Thompson, B. (2004). *Exploratory and Confirmatory Factor Analysis: Understanding Concepts and Applications*. Washington, DC: American Psychological Association.

- Tremblay, Chiocchio & Fleury (2016). *How I See Myself Can Lead to How We Perform: A Study of Team Identification, Team Processes and Team Performance*. Submitted for publication, Université de Montréal, Canada.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2001). Identity and cooperative behaviour in groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 207-226.
- Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. Dans H. Tajfel (dir.), *Social identity and intergroup relations* (p. 15-40). Cambridge: Cambridge Press.
- Van Der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48, 532-547.
- van Dick, R., Becker, T. E., & Meyer, J. P. (2006). Commitment and identification: forms, foci, and future. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 545-548.
- Van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O., & Wieseke, J. (2006). Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship behaviour. *British Journal of Management*, 17(4), 283-301.
- van Dick, R., Hausser, J., Mojzisch, A. (2015). *Social Identity as a Buffer against Stress*. Poster presented at European Association of Work and Organizational Psychology, Norway.
- van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 171-191.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., Christ, O., & Tissington, P. A. (2005). To be (long) or not to be (long): Social identification in organizational contexts. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 131(3), 189-218.

- van Dick, R., & Wagner, U. (2002). Social identification among school teachers: Dimensions, foci, and correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 11*(2), 129-149.
- van Dick, R., van Knippenberg, D., van Kerschreiter, R., Hertel, G., & Wieseke, J. (2008). Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behaviour. *Journal of Vocational Behavior, 72*, 388–399.
- van Knippenberg, D., Haslam, S. A., & Platow, M. J. (2007). Unity through diversity: Value-in-diversity beliefs, work group diversity, and group identification. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 11*(3), 207.
- van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior, 27*, 571-584.
- van Knippenberg, D., Knippenberg, B., Monden, L., & Lima, F. (2002). Organizational identification after a merger: A social identity perspective. *British Journal of Social Psychology, 41*(2), 233-252.
- van Knippenberg, D., & van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*, 137-147.

Table 1. *Summary of identification instruments*

Instrument	Foci	Sample	Number of items	Validation	Alpha	Dimension	Items	Similarities/differences to the new measure
Abrams, Ando & Hinkle's (1998) scale	Organization	n1 = 97 employees Study sets in United Kingdom (n=49) and in Japan (n=48) n2 = 115 teachers Study sets in United Kingdom (n=47) and in Japan (n=68)	7	A	Study 1 = 0.87 Study 2 = 0.93	Cognitive dimension	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. I feel strong ties with this company.</li> <li>2. This company is important to me</li> <li>3. I feel proud to be a member of my company.</li> <li>4. I often regret that I belong to this company.</li> <li>5. I feel a strong sense of belonging to this company.</li> <li>6. Belonging to this company is an important part of my self-image.</li> <li>7. I am glad to be a member of this company.</li> </ol>	<p>Similarities: the authors include an oneness aspect and a centrality aspect to their conceptualization of identification.</p> <p>Differences: they include aspects that could reflect elements of an evaluative dimension and group pride.</p>
Multi-foci identification instrument (Christ, van Dick, Wagner, & Stellmacher, 2003)	Organization, team, profession and career	n = 447 school teacher Study sets in Holland	6	A, D, E	0.72 (organization), .79 (team)	Cognitive, affective, evaluative and behavioral dimensions	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. I identify myself as a member of my [foci].</li> <li>2. Being a member of my [foci], reflects my personality well.</li> <li>3. I like to work for my [foci].</li> <li>4. I think reluctantly of my [foci].</li> <li>5. Sometimes I rather don't say that I'm a member of my [foci].</li> <li>6. My [foci] is positively judge by others.</li> <li>7. I work for my [foci] above what is absolutely necessary.</li> </ol>	<p>Similarities: the authors include an oneness aspect in their conceptualization of the cognitive dimension of identification.</p> <p>Differences: they include aspects that could reflect elements of group pride, as well as behaviors and affects, plus they don't include a centrality aspect in their conceptualization of identification.</p>
		n2 (van Dick, Wagner, Stellmacher, & Christ, 2004) = 223 school teacher and 358 bank accountants Study sets in Germany	6	A, D, E, F	0.76 (organization), .80 (team)			

Instrument	Foci	Sample	Number of items	Validation	Alpha	Dimension	Items	Similarities/differences to the new measure
Doosje, Ellemers & Spears' (1995) scale	Organization	n = 131 Student Study sets in Holland	4	A	0.83	Cognitive, affective and evaluative dimensions	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. I identify with other [In-group]</li> <li>2. I see myself as a [In-group]</li> <li>3. I am glad to be a [In-group]</li> <li>4. I feel strong ties with [In-group]</li> </ol>	<p>Similarities: the authors include an oneness aspect and a centrality aspect to their conceptualization of identification.</p> <p>Differences: they include aspects that could reflect elements of an evaluative dimension and group pride, and they don't include a centrality aspect in their conceptualization of identification.</p>
Edward & Peccei's (2007) organizational identification measure	Organization	n1 = 676 health service employees n2 = 768 health service employees Study sets in the United Kingdom	6	A, E, F	Study 1 = 0.89 Study 2 = 0.83	Cognitive (sub-dimensions: Self-categorization and label and Values and goals) and affective (Belonginess and membership) dimensions	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. My employment in the [company] is a big part of who I am</li> <li>2. I consider myself an [company] person</li> <li>3. What the [company] stands for is important to me</li> <li>4. I share the goals and values of the [company]</li> <li>5. My membership of the [company] is important to me</li> <li>6. I feel strong ties with the [company]</li> </ol>	<p>Similarities: the authors include a self-categorization aspect and refer to the importance of an identification.</p> <p>Differences: they include aspects that reflect values.</p>

Instrument	Foci	Sample	Number of items	Validation	Alpha	Dimension	Items	Similarities/differences to the new measure
Henry, Arrow and Carini's (1999) team identification scale	Team	n1 = 420 student n2 = 320 student Study sets in the United States	12	A, D, F	Study 1 = 0.89 Study 2 = 0.85	Cognitive (social categorization), affective (interpersonal attraction), and behavioral (interdependence)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. I would prefer to be in a different group</li> <li>2. Members of this group like one another</li> <li>3. I enjoy interacting with the members of this group</li> <li>4. I don't like many of other people in this group.</li> <li>5. In this group, members don't have to rely on one another</li> <li>6. All members need to contribute to achieve the group's goals</li> <li>7. This group accomplishes things that no single member could achieve</li> <li>8. In this group, members do not need to cooperate to complete group tasks.</li> <li>9. I think of this group as part of who I am</li> <li>10. I see myself as quite different from other members of the group</li> <li>11. I don't think of this group as part of who I am</li> <li>12. I see myself as quite similar to other members of the group.</li> </ol>	<p>Similarities: the authors include an oneness aspect to their conceptualization of the cognitive aspect of identification.</p> <p>Differences: they include aspects that reflect group pride and cohesion, and they don't include a centrality aspect in their conceptualization of identification.</p>

Instrument	Foci	Sample	Number of items	Validation	Alpha	Dimensions	Items	Similarities/differences to the new measure
Mael's (1988) organizational identification scale / often cited as Mael and Ahsforth's (1992) scale	Organization	n1 = unavailable Study sets in the United States	6	A	0.81	Cognitive dimension	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. When someone criticizes [organization], it feels like a personal insult.</li> <li>2. I am very interested in what others think about [organization]</li> <li>3. When I talk about [organization], I usually say 'we' rather than 'they'</li> <li>4. This [organization's] successes are my successes</li> <li>5. When someone praises [organization], it feels like a personal compliment</li> <li>6. If a story in the media criticized [organization], I would feel embarrassed</li> </ol>	<p>Similarities: the authors include an oneness aspect to their conceptualization of identification.</p> <p>Differences: they include aspects that could reflect an evaluative dimension and they don't include a centrality aspect in their conceptualization of identification.</p>
		n2 (Mael & Ahsforth, 1995) = 2535 Army recruits Study sets in the United States	6	A	0.74	Cognitive dimension		



Instrument	Foci	Sample	Number of items	Validation	Alpha	Dimensions	Items	Similarities/differences to the new measure
Mael & Tetrick's (1992) instrument,	Organization	n1 =161 students n2 =235 employees Study sets in the United States	10	A, E, F	Study 1 = 0.76 Study 2 = not available	Cognitive dimension (sub-components: Perceived shared experience and Shared characteristics)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. When someone criticizes [organization], it feels like a personal insult</li> <li>2. I am very interested in what others think about [organization]</li> <li>3. When I talk about [organization], I usually say 'we' rather than 'they'</li> <li>4. This [organization's] successes are my successes,</li> <li>5. When someone praises [organization], it feels like a personal compliment</li> <li>6. I act like [organization] person to a great extent.</li> <li>7. If a story in the media criticized [organization], I would feel embarrassed.</li> <li>8. I don't act like a typical [organization] person,</li> <li>9. I have number of qualities typical of [organization] people</li> <li>10. The limitation associated with [organization] people apply to me also</li> </ol>	<p>Similarities: the authors include an oneness aspect to their conceptualization of identification.</p> <p>Differences: they include aspects that reflect perceived shared characteristics, and they don't include a centrality aspect in their conceptualization of identification.</p>

Instrument	Foci	Sample	Number of items	Validation	Alpha	Dimensions	Items	Similarities/differences to the new measure
Mortensen & Hinds' (2001) scale	Group	n=141 employees Study sets in the geographically disperse teams	11	A	0.93	Cognitive dimension	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. I feel loyal toward the group</li> <li>2. I see myself as a member of the group</li> <li>3. I am pleased to be a member of the group</li> <li>4. I can count on the group to help when I need help</li> <li>5. The group is willing to help me solve problems</li> <li>6. I would accept almost any type of job assignment to keep working in the group</li> <li>7. I am proud to tell others that I am part of the group</li> <li>8. I would recommend to close friends that they join the group</li> <li>9. When someone praise the accomplishment of the group, I feel it as a personal compliment to me</li> <li>10. I help others in the group who have heavy workloads</li> <li>11. I often think about quitting my job.</li> </ol>	<p>Similarities: the authors include an oneness aspect to their conceptualization of identification.</p> <p>Differences: they include aspects that could reflect an evaluative dimension, extra-role behaviors, intention to quit, and collaboration, plus they don't include a centrality aspect in their conceptualization of identification.</p>
Riordan & Weatherly's work group scale (1999)	Work group	n1 =140 employees n2 =309 employees Study sets in the United States	5	A, D, F	Study 1 = 0.78 Study 2 = 0.79	Cognitive dimension	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. It is important to me that others think highly of my work group.</li> <li>2. It is important to me that others do not criticize my work group.</li> <li>3. It is important to me that my work group is successful.</li> <li>4. It is important to me that I am a member of my work group.</li> <li>5. It is important to me that my work group is acknowledged for its success.</li> </ol>	<p>Similarities: the authors include an oneness aspect to their conceptualization of identification.</p> <p>Differences: they include aspects that could reflect an evaluative dimension and they don't include a centrality aspect in their conceptualization of identification.</p>

Instrument	Foci	Sample	Number of items	Validation	Alpha	Dimension	Items	Similarities/differences to the new measure
Stoner, Perrewé, & Hofacker's (2011) multi-foci identification scale.	Organization	n1 =117 Students n2 =148 random sampling Study sets in the United States	13	A, D, E, F	Only available for subscale Self-categorization = 0.77 Goodness of fit = 0.69 Affective attachment = 0.87 Behavioral = 0.69	Self-categorization, goodness of fit, affective attachment and behavioral	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. I am a member of this [organization]</li> <li>2. I consider myself a member of this [organization]</li> <li>3. If asked if I belong to this [organization], I would say "Yes"</li> <li>4. I do not consider myself a member of this [organization]</li> <li>5. I perceive myself to be similar to other members of this [organization]</li> <li>6. I have attributes, traits, features, and behaviors that are normal for a member of this [organization]</li> <li>7. I represent a typical member of this [organization]</li> <li>8. I am like other members of this [organization].</li> <li>9. When something bad happens to this [organization], I personally feel hurt</li> <li>10. When this [organization] is in pain, I empathize.</li> <li>11. I have a feeling of connection with this [organization]</li> <li>12. I am personally concerned about what happens to other members of this [organization].</li> <li>13. At work, I decorate my "office space" with pictures pertaining to this [organization].</li> <li>14. At home, I have lots of [organization] paraphernalia.</li> <li>15. I display objects (i.e. bumper sticker, pins, t-shirts) that illustrate that I am member of this [organization]</li> </ol>	<p>Similarities: the authors include an oneness aspect to their conceptualization of identification.</p> <p>Differences: they include aspects that reflect an affective dimension and behaviors, plus they don't include a centrality aspect in their conceptualization of identification.</p>

Instrument	Foci	Sample	Number of items	Validation	Alpha	Dimensions	Items	Similarities/differences to the new measure
Van knippenberg, Haslam, Platow's (2007) instrument 1	Group	n = 220 students	6	A	0.90	Cognitive dimension	Items include "When I talk about this group, I usually say 'we' rather than 'they'", and "I feel a strong tie with this group"	Similarities: from the available items, the authors include an oneness aspect to their conceptualization of identification. Differences: they don't include a centrality aspect in their conceptualization of identification.
Van knippenberg, Haslam, Platow's (2007) instrument 2	Group	n = 126 students	5	A	0.76	Cognitive dimension	Five items inspired by van Leeuwen et al. (2003). Items included "I feel a tie with this group", and "I have a lot in common with the other members of this group"	

*Note*, A = Reliability with Cronbach's alpha indices; B = Reliability with test-retest indices; C = Reliability with split-half indices; D = Construct validity with exploratory factor analysis indices; E = Construct validity with confirmatory factor analysis indices; F = Criterion validity with indices.

Table 2. *Descriptive statistics*

Items	M	SD	Skewness	Kurtosis
<b>Study 1</b>				
1. R-I see myself as totally different from other members of my team	3.165	1.111	-0.014	-0.743
2. When I talk about my team, I usually say “we” rather than “they	4.306	0.637	-0.646	0.849
3. I feel as though my team’s successes are my own	4.071	0.720	-0.889	1.565
4. I feel as though my team’s failures are my own	3.977	0.816	-0.764	0.481
5. R-In general, my membership to this team does not impact how I feel about myself	2.506	0.971	0.422	-0.272
6. My membership to this team is an important part of who I am	2.847	0.932	0.132	0.107
7. Being a member of this team is an important part of my identity	2.800	1.009	-0.082	-0.417
8. I often think about the fact that I am a member of this team	2.647	1.031	0.160	-0.490
<b>Study 2</b>				
1. When I talk about my team, I usually say “we” rather than “they	5.604	1.224	-0.972	0.521
2. I feel as though my team’s successes are my own	5.004	1.271	-0.802	0.784
3. I feel as though my team’s failures are my own	4.668	1.406	-0.625	0.066
4. My membership to this team is an important part of who I am	4.119	1.591	-0.259	-0.770
05. Being a member of this team is an important part of my identity	4.131	1.556	-0.099	-0.658
6. I often think about the fact that I am a member of this team	3.739	1.646	-0.068	-0.863

*Note.* In Study 1 a 5-point scale is used and in Study 2 a 7-point scale is used

Table 3. Correlation matrices, means, standard deviations and Chronbach's alphas for study 2 (n =268)

Variables	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Self-defining dimension	5.092	1.104	(.80)								
2. Centrality dimension	3.996	1.471	.495**	(.91)							
3. Team identification	4.544	1.117	.820**	.903**	(.86)						
4. Team identification (Christ et al., 2003)	4.898	0.662	.490**	.601**	.638**	(.69)					
5. Job satisfaction	5.090	0.508	.163**	.237**	.237**	.227**	(.70)				
6. Team member proficiency	5.784	0.729	.408**	.325**	.416**	.383**	.186**	(.54)			
7. Team member adaptability	5.816	0.716	.375**	.250**	.330*	.314**	.181**	.551**	(.80)		
8. Team member proactivity	5.290	0.863	.394**	.347**	.423**	.367**	.111	.503**	.578**	(.82)	
9. Affective commitment	4.884	1.191	.485**	.514**	.578**	.410**	.104	.388**	.247**	.362**	(.91)

Note. Cronbach's alphas are on the diagonal. \*  $p < 0,05$ . \*\*  $p < 0,01$ .

Deuxième article

How I See Myself Can Lead to How We Perform:  
A Study of Team Identification, Team Processes and Team Performance

Isabelle Tremblay<sup>1</sup>, François Chiochio<sup>2</sup>, Marie-Josée Fleury<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Université de Montréal, Montréal, Québec, Canada

<sup>2</sup> University of Ottawa, Ottawa, Ontario, Canada

<sup>3</sup> McGill University, Montréal, Québec, Canada

## Abstract

Diversity being one of many threats to team performance in interdisciplinary teams, this study investigates the phenomenon by considering the impacts of types of identification (e.g. team and profession identification) on team performance. Drawing on Ilgen et al.'s (2005) model, we investigate types of identification's influence on team performance through their influence on team processes (e.g., conflict and collaboration), and as such, this study is the first to look at the interaction of types of identification in regard to team performance. Two hundred and sixty-eight Canadian healthcare employees answered five self-assessed questionnaires. Conditional process analyses (Hayes, 2013) shows that team identification impacts team performance through its influence on collaboration, while profession identification and conflict have no influence. Furthermore, in line with Mathieu et al.'s (2008) suggestion, we looked simultaneously at more than one higher order process category (i.e., transition, action and interpersonal) and we consider the impacts of different team processes. Practical implications drawn from this research includes team training (Salas et al., 2008), or team building activities (Klein et al. 2009) to improve collaboration, and heightened attractiveness of team membership (Dutton et al., 1994) or favoring transformational leadership (Hirst, et al., 2009) to foster greater team identification.

*Key words:* Team identification, profession identification, collaboration, conflict, performance



Organizational challenges are increasingly complex, which in return requires the expertise and knowledge of people from various disciplines to work collaboratively (Molleman, Broekhuis, Stoffels, & Jaspers, 2010). Unsurprisingly, teamwork has become ubiquitous in organizations (Savelsberg, Gevers, Van der Heijden, & Poell, 2012) as organizations rely more than ever on cross-functional (Tsai, Fang, & Hsu, 2012), interprofessional or interdisciplinary teams (D'Amour & Oandasan, 2005) (hereafter: interdisciplinary teams). Underlying the creation of these teams is the premise that bringing representatives with different expertise, backgrounds, and world views will improve team performance (Van Der Vegt & Bunderson, 2005). However, research in this area has shown varied and often contradictory results. Indeed, the influence of interdisciplinary teams on performance has been found to be positive, negative, or even non-existent (Ma, Pang, Chen, Chi, & Li, 2014; Van Der Vegt & Bunderson, 2005). As this practice is spreading, it appears of utmost importance to grasp the barriers and enablers of interdisciplinary team performance. One growing area of research conceptualizes team identification as a unique lens to study how diverse teams can achieve high performance (Bezrukova, Jehn, Zanutto, & Thatcher, 2009; Randel, 2002; Van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004).

This study's aim is to examine how different forms of identification impact team processes and team performance. There are good reasons to believe that identification and how people interact in team processes affect team performance. Team identification improves internal functioning of interdisciplinary teams (Cassemat, 2006), it enhances perceived similarity between team members despite existing diversity (Bezrukova et al., 2009), and it allows for positive interactions between members (Gittell, 2000), all of which positively impacts team performance (Solansky, 2010). However, identification also has the potential to accentuate

differences between people (Haslam & Ellemers, 2005; Tajfel, 1982) especially in healthcare where there remain entrenched professional divisions in how work is allocated and done (May, 2006; May & Finch, 2009). When this occurs, team processes become less effective and team performance suffers.

We observe that these inconsistent results stem from studies that do not take into account a multi-dimensional view of the phenomena involved. We contribute to the current literature by testing the joint impact of two forms of identification (i.e., identification to the team and identification to the profession) on two kinds of team processes (i.e., collaboration and conflict) and how overall these impacts team performance. The next section presents an overview of the contribution and shortcomings of team identification research, and by showing why team identification is a key factor in explaining collaboration, conflict, and performance.

## Theoretical Underpinnings

### Identification

Identification is a complex, multidimensional construct. While there is still some disagreement on its definition (see Edwards, 2005 for a greater review), most agree that identification is an individual's sense of oneness with a social entity (Ashforth & Mael, 1989). Identification is described as a psychological linkage between the individual and a social entity whereby the individual feels a deep, self-defining bond with the social entity (Edwards, 2005). As social identity theory suggests, it is both a process and an outcome. On the one hand, identification is a process by which a social identity (i.e., the context-specific answer to the question "who am I?" or "who are we?") is integrated to one's self-concept (Tajfel, 1982; Ashforth, Harrison, & Corley, 2008). On the other hand, identification is an outcome defined as

the extent to which one has integrated a group membership into one's self-concept (Ashforth et al., 2008; Dutton, Deckerich, & Harquail, 1994). Identification includes a cognitive component that it involves self-categorisation based on perception of being a member of the group, being one with the group, and experiencing the group's success and failure as one's own (Ashforth et al., 2008; Ashforth & Mael, 1989; Christ, Van Dick, Wagner, & Stellmacher, 2003; Gautam et al., 2004; Tajfel, 1978). This component is described as the self-defining component (Tremblay, Malo and Chiocchio, in press). Identification includes another cognitive component which involves the degree of importance that being a member of a group has with respect with one's overall self-concept (Ashmore, Deaux, & McLaughlin-Volpe, 2004; Luhtanen & Crocker, 1992; Leach et al., 2008). This component is described as the centrality component (Tremblay, Malo and Chiocchio, in press).

Identification allows one to locate himself or herself and others inside a system of social categories (Tajfel, 1982). This categorization process defines individuals' social identity and allows one to see individuals surrounding him or her as members of the same group or of a different group (Turner, 1982). Following categorization, people perceive others as prototypes of their category with intragroup similarities and accentuated intergroup differences (Haslam & Ellemers, 2005; Tajfel, 1982). Moreover, as members become identified with a group, they strive to maintain high self-esteem by positively differentiating their group from other groups (Haslam & Ellemers, 2005), by engaging in social competition and by favoring members of their group over members of other groups even if there is no personal gain (Turner, 1982).

Traditionally, identification in work contexts was focused on identification to one's organization. Researchers now recognized that there is also a wide array of possible foci for identification in the organizational context. One can identify with his or her team, profession

and gender (Bell, Michalec, & Arenson, 2014; Van Knippenberg & Van Schie, 2000). It is important to understand the impact of these different foci on relevant outcomes. Indeed, studies suggested that people who identify with the organisation focus on tasks that are beneficial to the organization and not only to themselves (Dutton et al., 1994; Van Dick, Van Knippenberg, Van Kerschreiter, Hertel, & Wieseke, 2008). They also display more organizational proactive and citizenship behaviors (Lee, 2004; Riketta, 2005). Findings on team identification research tend to mirror those regarding organizational identification. It is not surprising since the underlying mechanisms of identification stay the same despite the foci at study (Gautam et al., 2004; Gundlach, Zivnuska, & Stoner, 2006). However, team identification is said to be stronger than organizational identification because the team is a smaller social entity and is therefore less of a threat to individuality (Van Knippenberg & Van Schie, 2000). Team identification is also stronger because the team is an individual's immediate social context at work (Kozlowski & Bell, 2003) and there is more familiarity between its members than there is between all members of an entire organization (Ellemers, De Gilder, & Haslam, 2004; Riketta & Van Dick, 2005). Interestingly, it has been shown that one foci of identification is more strongly linked to outcomes of the same foci (Olkkonen & Lipponen, 2006). For example, team identification has a greater influence on team variables (Riketta & Van Dick, 2005), such as on—presumably—team processes like collaboration and conflict and team outcomes such as team performance.

Team identification should predict team performance (Lembke & Wilson, 1998; Haslam, 2001; Van Der Vegt & Bunderson, 2005) because it allows team members to align their thoughts, actions, and feelings towards team goals instead of individual goals (Van Der Vegt & Bunderson, 2005; Gundlach et al., 2006; Solansky, 2010). Moreover, identified members integrate how a prototypical team member should act, feel and think. This is thought to allow

for team mental models to emerge, and in turn positively influence team performance (Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas, & Cannon-Bowers, 2000). Also, team identification is said to enhance team members' contribution towards team goals (Kramer, 2006), which in turn improves team processes and heightens team performance (Van Der Vegt & Bunderson, 2005). Finally, as individuals become identified to their team, their survival becomes linked to the survival of the team (Dutton et al., 1994; Van Dick et al., 2008) which also impacts interactions between team members.

Another type of identification can be found in organizational contexts and especially in interdisciplinary teams: profession identification. As mentioned, identification heightens perception of similarity between those sharing a common membership, and enhances perception of dissimilarity between members sharing different membership (Haslam & Ellemers, 2005; Hekman, Steensma, Bigley, & Hereford, 2009; Tajfel, 1982). Hence, individuals identified to their profession will perceived themselves as more similar to one another and as more distinct from members of other professions (Liao, O'Brien, Jimmieson, & Restubog, 2015). This can generate problems within an interdisciplinary team, as one who is identified to his or her profession may focus on tasks that are beneficial to his or her profession over those beneficial to the team (Turner, 1982). This can be detrimental to team performance especially in the highly-professionalized healthcare context (Reeves, Van Soeren, MacMillan, & Zwarenstein, 2013; Sicotte, D'amour, & Moreault, 2002).

This raises a number of problems. Social identity theory explains that individuals who identify with their profession within an interdisciplinary team will engage in a social competition favoring team members of their own profession over team members of another profession even if they do not gain any personal advantage in doing so (Turner, 1982).

Therefore, profession identification in interdisciplinary teams would generate sub-groupings based on professions and weaken the positive effects of team identification (Hekman et al., 2009; Liao et al., 2015). Furthermore, citizenship behaviors might be restricted to members of one's profession, thus hindering team performance. For example, one would help team members on part of the project when it involves members of his/her own profession only. This may be a root cause of conflicts which are frequent in healthcare (Brown et al., 2010; Callister & Wall, 2001; Gardner, 1998) and particularly costly (Haraway & Haraway, 2005). Finally, profession identification might cause less energy to be deployed towards achieving team goals especially when team goals and professional sub-groups' goals compete.

#### The Impact of Identification on Collaboration and Conflict

To understand the impact of identification on collaboration and conflict, it is important to situate identification, collaboration, and conflict in the larger team space. First, it is important to distinguish between a work group and a team: members within a team are interdependent in terms of shared objectives or shares results, whereas members of a work group aren't (Kozlowski et Bell, 2003; Salas et al., 2007). Teams are complex, adaptive, and dynamic systems (McGrath, Arrow, & Berdhal, 2000). To grasp this complexity, numerous models of team effectiveness have been proposed over the years. For example, Ilgen, Hollenbeck, Johnson, and Jundt (2005) proposed a reformulation of McGrath's (1964) landmark original Input-Process-Output model. Ilgen et al. (2005) proposed that processes be expanded and feedback loops be added. In their Input-Mediator-Output-Input model, inputs are antecedent factors that enable and constrain team members' interactions (Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008). Team identification is seen as an input since it taints members' interactions based on whether or not they perceived themselves as sharing a common membership. Mathieu et al. (2008)

explain that mediators include mechanisms that influence and explain variability in team performance, such as processes (e.g., collaboration, conflict) and emergent states (e.g., cohesion, potency). Processes are team members' interdependent actions that inhibit or enable the ability of team members to merge their capabilities and behaviors directed to organizing task work in order to achieve collective goals (Kozlowski & Bell, 2003; Mathieu et al., 2008; Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001). Processes can be classified in three superordinate categories: transition, action, and interpersonal (Marks, Zaccaro, & Mathieu, 2000). Because collaboration is a dynamic process aiming at task accomplishment (Chiocchio, Grenier, O'Neil, Savaria, & Willms, 2012), it is an action process. Conflict has also been previously studied in the Input-Mediator-Output-Input model as interpersonal team processes (Ilgen et al., 2005; Mathieu et al., 2008). Outcomes are represented by criteria to assess team efficacy (Kowloski & Bell, 2003) and are valued results of team activity (Mathieu et al., 2008). Team effectiveness can be broken down into performance, attitudes, and behaviors (Mathieu et al., 2008).

## Identification and Collaborative Processes

Studies have found that collaboration is an important lever of performance (Chiocchio et al., 2012; Kozlowski & Ilgen, 2006). Bedwell et al. (2012) define collaboration as "an evolving process whereby two or more social entities actively and reciprocally engage in joint activities aimed at achieving at least one shared goal" (p. 130). Entities can be persons, teams, and even organizations. Chiocchio et al. (2012) specify that in a team context, these processes involve the interplay of teamwork communication, (i.e., exchanging information), coordination (i.e., progressing together towards the team goal), and synchronicity (i.e., doing things in time and on time). Chiocchio et al. (2012) found that collaboration positively impacts team performance. Moreover, sub-processes of collaboration have also been linked to team performance. Through effective team communication, efficient explicit and implicit coordination and synchronicity, team members reduce the risk of delays, overlapping tasks, unforeseen events, which are major obstacles to team performance (Espinosa, Lerch, & Kraut, 2004; Kozlowski & Ilgen, 2006). Moreover, as collaboration sub-processes are heightened, the team becomes more efficient and effective (Mathieu et al., 2008), which improves team performance (Mathieu et al., 2008; Kozlowski & Ilgen, 2006).

Team identification allows one to integrate how a prototypical team member should act, feel and think, which is thought to allow for team mental models (i.e., a mediator) to emerge, and in turn positively influence team performance (Mathieu et al., 2000). Interestingly, team success is experienced as one's own success when identification to the team is high (Ashforth & Mael, 1989). Identification affects collaborative processes as well. For instance, individuals' level of cooperation with the team is primarily shaped by the extent to which one identifies with the team (Tyler & Blader, 2001). Identification fosters a more collectivist orientation which is



crucial to efficient teamwork (Solansky, 2010). Studies suggest that team identification increases team members' contribution towards team goals as well as heightens cooperative behaviors when team members are faced with a collective dilemma (Brewer & Kramer, 1986; Kramer, 2006). Other studies show that team identification enhances coordination within the team (Desivilya, Somech, & Lidgoster, 2010; Haslam, 2001). These authors explain that since team identification generates a sense of oneness, it fosters a collectivist climate, which in turn strengthens the foundation for coordinating team members' behavior. Indeed, team identification actively motivates team members to share information and resources with each other (Desivilya et al., 2010; Haslam, 2001).

#### Identification and Conflict

Numerous studies have looked at the influence of conflicts on performance (De Dreu & Van Vianen, 2001; de Wit, Greer, & Jehn, 2011). Jehn (1995) has identified three types of conflicts: relational, task and process. Relational conflict arises when there are personal incompatibilities between team members. It includes tensions, animosity and irritation between members. Task conflict occurs when there is disagreement between team members on what needs to be done. Process conflict happens when there is disagreement between team members on "who" does "what".

The impact of conflicts on performance depends on the task that needs to be done and the degree of interdependency between members (Jehn, 1995; Jehn & Mannix, 2001). When teams perform routine tasks, task conflict negatively affects performance because it disrupts team functioning, whereas in the case of non-routine tasks, task conflict tends to have a positive effect on performance (Jehn, 1995; de Wit et al., 2011). Task conflicts allow a better understanding of goals, expectations and behaviors, thus heightening performance (Jehn, 1995).

Relational conflict has a detrimental impact on performance regardless of the tasks (de Wit et al., 2011) because it reduces the team's efficacy, and can impair team processes such as coordination (Jehn, Bezrukova, & Thatcher, 2008). Moreover, team interdependency enhances the negative impacts of relational conflicts and enhances the positive impacts of task conflict (Jehn, 1995). Finally, process conflict although not studied as much as task and relational conflict (Jehn & Mannix, 2001) appears to be the most detrimental to performance as suggested by two recent meta-analyses (de Wit et al., 2011; O'Neil, Allen, & Hastings, 2013).

Studies suggest that team identification lowers the level of conflicts, as identified team members would avoid conflict since conflicts can interfere with the team success, and both the team successes and failures are of personal interest (Tyler & Blader, 2001). Furthermore, social categorization that derives from team identification leads one to see oneself as more similar to other team members than those who aren't members of the team (Turner, 1982). One sees himself/herself and other team members in terms of shared values, goals, preferences and attitudes (Han & Harms, 2009), which heightens the perception that all team members are part of the same group. On the contrary, if team members are weakly identified to the team it can create sub-groups within the team, reducing team performance (Han & Harms, 2009) and creating competition between sub-groups (Turner, 1982). The preceding discussion on two key team processes—collaboration and conflict—lead us to test the following hypothesis:

Hypothesis 1: Perceptions of collaboration, task conflict, process conflict, and relational conflict will mediate the relationship between one's identification to the team and his/her team performance behaviors.

## The Key Role of Identification to the Profession

Numerous foci of identification are present in interdisciplinary teams, and different types of identification can interact with one another to influence team members' behaviors. As mentioned, team identification is likely to lead to valued benefits (e.g., more collaboration, less conflict). However, in interdisciplinary teams, profession identification can interfere in this relationship by creating an in-group/out-group categorization based on profession. In turn, this leads to reduces cooperative behaviors and increased levels of conflicts behaviors (Mortensen & Hinds, 2001). Such categorization induces a favorable bias directed towards one's group membership and an allocation of resources unfavorable to out-groups. This gives rise to tension, discomfort, and conflict (Mortensen & Hinds, 2001). Hence, profession identification is likely to interplay with the relationship between team identification and team processes such as collaboration and conflict. This leads us to test the following:

H2: Profession identification will moderate relationships between team identification and team process behaviors such that high profession identification will decrease the impact of collaboration and increase the impact relational, task and process conflict.

## Method

### Participants and Procedure

Following approval from a multi-center ethics review board, mental health caregivers from four local health networks territories in the province of Québec, Canada were solicited to participate in this study. Territories covered by these networks are vast and include urban and semi-urban zones. All services providing primary- and secondary-healthcare were contacted. A total of 446 mental health care givers received a personalized letter by regular postal service or

internal mail. Each envelop contained a consent form, a machine-scorable paper questionnaire, and a self-addressed return envelope to be sent back directly to the research team. A total of 315 people responded with a signed consent form and answered questionnaire for a response rate of 71%. However, 37 completed the English version of the questionnaires and were removed because it does not constitute a large enough sample for a validation study. 10 more were removed as they were outliers. A total of 268 responded with a signed consent form and questionnaire: 83 men (31.0%) and 178 women (66.4%) working as physicians ( $N = 11$ , 4.1%), nurses ( $N = 80$ , 29.9%), other professionals such as psychologists or social workers ( $N = 127$ , 47.4 %), or support personnel ( $N = 50$ , 18.6%). The proportion of men and women differed as a function of profession ( $\chi^2_{(3)} = 17.8$ ;  $p < 0.005$ ) with proportionally more women in the professional category. Overall, participants have a mean age of 42.62 ( $SD = 10.34$ ). Tenure in the profession is 8.77 years on average ( $SD = 10.60$ ), participants have been in their current position for an average of 4.27 years ( $SD = 7.00$ ), they have been in their current position within the team for an average of 3.04 years ( $SD = 4.68$ ) and there was an average of 3.3 different profession within a team ( $SD = 1.41$ ). Missing data were below the 5% threshold and were replaced by the group mean; univariate and multivariate procedures did not reveal outliers (Tabachnick & Fidell, 2013). Table 1 shows means and standard deviations of all study variables.

## Measures

Data were drawn from self-report questionnaires. Two hundred and sixty-eight questionnaires were administered in French. French adaptations of English questionnaires were

used either from prior validation studies or for the purpose of this study using back translation procedures (Brislin, 1970). Table 1 shows that all reliability estimates are adequate.

#### Team identification

This construct was measured using the Multidimensional identification scale (Tremblay & Chiocchio, in press). This 6-item self-report instrument measures team identification (e.g., *When I talk about my team, I usually say “we” rather than “they”*) on a 7-point agreement scale (1=totally disagree to 7=totally agree). Authors of this instrument reported global internal consistency of  $\alpha = 0.86$ .

#### Profession identification

This construct was measured with the Mutlifoci identification scale (Christ, et al., 2003). This 6-item self-report instrument measures profession identification (e.g., *I identify myself as a member of my occupation*) on a 7-point agreement scale (1=totally disagree to 7=totally agree). In their original study, authors reported individual-level internal consistency drawn from multiple samples to be above 0.65.

#### Collaborative processes

This construct was measured with the Collaborative work questionnaire (Chiocchio et al., 2012). This 14-item self-report instrument measures perception of collaboration (e.g., *In my team, we provide each other with useful information that makes work progress*) on a 7-point frequency scale (1=never to 7=always). Authors of this instrument reported individual-level internal consistency drawn from multiple samples to be above 0.91 and group-level reliability of  $r_{wg} = 0.83$ .

## Conflict

This construct was measured using a French adaptation of Jehn and Mannix's (2001) 9-item self-report questionnaire using a 7-point frequency scale (1=never to 7=always). Authors of this instrument reported dimensional internal consistency of  $\alpha = 0.91$  for perception of relational conflict (e.g., *How frequently does your team experience interpersonal relationship tensions?*),  $\alpha = 0.89$  for perception of task conflict (e.g., *How frequently does your team experience disagreements about the task to accomplish?*), and  $\alpha = 0.82$  for perception of process conflict (e.g., *How frequently does your team experience disagreements about resource allocation?*). Prior French adaptation of this instrument also reports high internal consistency (i.e., above .80; Chiocchio et al., 2012b).

## Team performance

We measured team performance behaviors with 6 items adapted from Griffin, Neal, & Parker's (2007) self-report questionnaire using a 7-point frequency scale (1=never to 7=always). Griffin and collaborators (2007) report an internal consistency index of  $\alpha = 0.83$  for team member proficiency (e.g., *Coordinated your work with coworkers*), and of  $\alpha = 0.93$  for team member proactivity (e.g., *Suggested ways to make your team more effective*). Prior results from the French adaptation we used show high internal consistency (i.e., 0.87 and above; Chiocchio et al, 2012b).

## Results

Bootstrapping conditional process analyses Hayes (2013) were conducted to test the model presented in Figure 1. First, preliminary analyses were performed to ensure no violation of the assumptions of normality, linearity, multicollinearity and homoscedasticity. Tables 2 and

3 show our results for proficiency and proactive team performance behaviors. They reveal a mediation of perception of collaboration on the relationship between team identification and team member proficiency behaviors (0.137; CI 95% [0.095 – 0.188]). However, perception of relational conflict, task conflict and process conflict did not mediate the relationship between team identification and team member proficiency behaviors (-0.005; CI 95% [-0.030 – 0.003]; -0.002; CI 95% [-0.020 – 0.013]; 0.000; CI 95% [-0.010 – 0.013], respectively). Yet, this is a partial mediation because the regression coefficient between team identification and team member proficiency behaviors is different from zero once the effect of perception of collaboration is controlled ( $\beta = 0.150$ ; CI 95% [0.076 – 0.224]). Overall, the model explains 33% of perception of collaboration and all three types of conflict's influence on team member proficiency behaviors ( $F_{[5, 271]} = 26.29, p < 0.001$ ). Second, results shown in Table 3 indicate a mediation of perception of collaboration on the relationship between team identification and team member proactivity behaviors (0.100; CI 95% [0.049 – 0.167]). Yet, perception of relational conflict, task conflict and process conflict did not mediate the relationship between team identification and team member proactivity behaviors (-0.006; CI 95% [-0.038 – 0.005]; -0.004 CI 95% [-0.034 – 0.005]; -0.002 CI 95% [-0.026 – 0.009], respectively). This is also a partial mediation as indicated by the regression coefficient between team identification and team member proactivity behaviors, which is different from zero once the effect of perception of collaboration is controlled ( $\beta = 0.279$ ; CI 95% [0.183 – 0.376]). Overall, the model explains 26% of perception of collaboration and all three types of conflict's influence on team member proactivity behaviors ( $F_{[5, 271]} = 18.78, p < .001$ ). These results partially support hypothesis 1.

Similar analyses were performed to test hypothesis 2. Table 4 reveals that neither perception of collaboration (0.013; CI 95% [-0.060 – 0.062]), relational conflict (-0.000; CI 95%

[-0.019 – 0.017]), task conflict (0.000; CI 95% [-0.012 – 0.016]) nor process conflict's (-0.000; CI 95% [-0.012 – 0.017]) indirect effect on the relation between team identification and team member proficiency behaviors is moderated by profession identification. Moreover, the relation between team identification and team member proficiency behaviors remains significant ( $\beta = 0.150$ ; CI 95% [0.076 – 0.224]). Overall, the model explains 33% of perception of collaboration and all three types of conflict's influence on team member proficiency behaviors ( $F_{[5, 271]} = 26.29, p <, 001$ ). Table 5 indicates that neither perception of collaboration (0.010; CI 95% [-0.035 – 0.054]), relational conflict (-0.000; CI 95% [-0.024 – 0.024]), task conflict (0.000; CI 95% [-0.018 – 0.026]) nor process conflict's (-0.002; CI 95% [-0.035 – 0.011]) indirect effect on the relation between team identification and team member proactivity behaviors is moderated by profession identification. The relation between team identification and team member proactivity behaviors remains significant ( $\beta = 0.279$ ; CI 95% [0.183 – 0.376]).). In total, the model explains 26% of perception of collaboration and all three types of conflict's influence on team member proactivity behaviors ( $F_{[5, 271]} = 18.78, p <, 001$ ). These results do not support hypothesis 2.

## Discussion

To our knowledge, this is the first study to evaluate the influence of collaboration and conflict simultaneously as mediators in the relationship between team identification and team member performance. Our results show that the relationships between team identification and team performance behaviors are partially mediated by collaboration, but are not mediated by any of the three types of conflict (i.e. relational, task, process). Specifically, this means that team identification positively affects perception of collaboration between teammates, which in turn



positively affects team members' performance behaviors. Yet, this study failed to replicate previous findings regarding conflict (e.g., Han & Harms, 2009). Indeed, our results show that the positive relationships linking team identification, processes, and outputs do not appear to depend on levels of conflicts. These results are interesting in light of Mathieu et al.'s (2008) suggestion to investigate simultaneously more than one higher order process to grasp a better and more comprehensive view of their respective influences.

The straightforward explanation of our results is that the extent to which a person identifies with the team appears to influence team performance behaviors because of high levels of perception of collaborative behaviors, and not because of a low level of perception of conflict. What our results suggest is that highly identified individuals perceive their team emphasizes collaborative practices as a mean to achieve team goals instead of relying solely low levels of conflict. This is an interesting addition to the literature on individual team effectiveness behaviors. This might explain results by Ashforth and Mael (1989) who showed that identified team members strive for team success. It builds on the literature suggesting that identification fosters collaborative behaviors (Brewer & Kramer, 1986; Haslam, 2001; Kramer, 2006; Van Der Vegt & Bunderson, 2005) and that shows that identification would lead to lower conflict. Yet some of these studies have methodological flaws such as the use of commitment questionnaires to assess how one identifies with his/her team and none have looked at the perception of collaboration and conflict simultaneously.

Another explanation for the lack of salience of conflict in the relationship between team identification and individual team performance behaviors could be that team members in our sample perceived few and low mean levels of relational, task and process conflict with little variance (see Table 1). Although we cannot discard this explanation, other phenomenon

involving the constructs can also be at play. First, conflict and collaboration might be endpoints of a single construct's continuum. For example, some items from the conflict scale (i.e., *How frequently does your team have disagreements about who should do what?*) seem opposite of some items in the collaboration scale (i.e., *In my team we exchange information on "who does what"*). In that sense, high collaboration would imply low conflict. As suggested by others (see Bendersky, et al., 2010; Tjosvold, 2008) our results might be an indication that better conceptual clarity is required regarding conflict and its relation with collaboration. However, only a few items mirror each other across the conflict and collaboration scales we used and thus this explanation cannot fully account for our results and more research is needed to shed light on this idea. The second conceptually-driven explanation is that in the context of high team identification, perception of collaboration could suppress the effect of perception of conflict on team performance (MacKinnon, Krull, & Lockwood, 2000; Tzelgov & Henik, 1991). However, there is at this point insufficient empirical evidence to draw the line and it future research should look into it.

Furthermore, our results show a partial mediation of team processes perceptions on the relation between team identification and individual team performance behaviors. Studies have shown that identified team members would pursue team's goals over individual goals (Gundlach et al., 2006; Van Der Vegt & Bunderson, 2005) and strive for the team's successes and failures are experienced as one's own and they feel their fate is intertwined with the team's fate (Ashforth & Mael, 1989). However, means to achieve team's goals and success are numerous: it can be to collaborate more and more efficiently (Chiochio et al., 2012), to share knowledge within the team (Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009; Srivastava, Bartol, & Locke, 2006) and it could be to make better decisions and make them more efficiently (Kerr & Tindale, 2004).

Organizational identification has been known to foster extra role behaviors such as greater involvement on the job and working overtime (Ng & Feldman, 2008; Riketta & Van Dick, 2005); to foster efficient decision making and to prevent groupthink (Terry & Hogg, 1996; Packer, 2009), which is known to enhance better decision making and performance (Janis, 1972). It has also been suggested that team identification would generate knowledge sharing (Cabrera & Cabrera, 2005; Liu & Phillips, 2011; Rosendall, 2009; Van Den Hooff, Elving, Meeuwsen, & Dumoulin, 2003), which would in turn favor team performance (Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009); and, finally, team identification would generate work motivation, which would lead to heightened performance (Ellemers et al., 2004). In order to fully grasp the influence of team identification on team performance behaviors, futures studies should consider other team processes and emergent states (e.g. knowledge sharing, decision making), that could intervene in this relation and test whether the relation becomes fully mediated.

We expected that as identification to profession increased, similarities between members of the same profession and perceived dissimilarities with outgroup members (i.e., members of other professions) would become more salient, as suggested by self-categorization theory (Tajfel, 1982; Haslam & Ellemers, 2005). As such, the positive effect of team identification (i.e. more positive perception of collaboration, less negative perceptions of conflict) would be tarnished by identification to profession as it would result into perceptions of subgroups within the team. These are not the results we found. Indeed, identification to profession does not appear to interact in any way on the relation between team identification and the perception of team processes (i.e. collaboration, conflict). These results are quite surprising and four explanations for these results should foster more studies.

First, these results might be, in part, context-specific. There appears to be similar levels for both team identification and identification to profession ( $M = 4.50, 4.86$ ; respectively), with little variance ( $SD = 1.13, 0.59$ ; respectively). We might have seen different results in samples where identification to profession would have been much greater than team identification. We expected individuals with high professional status (e.g., physicians) to be strongly identified to their profession as distinctiveness and status are strong antecedents of identification (Dutton et al., 1994). In our sample, with both types of identification resting at fairly similar levels, there might not have been proper conditions for subgroups perception to emerge.

Second, Caza and Wilson (2009) proposed that the existence of multiple foci of identification is not inherently positive or negative. However, as the foci of identification add up, the potential for conflict between identities grows as well (Ashforth & Kreiner, 1999; O'Leary, Mortensen, & Woolley, 2011). Even though, members who are identified to their profession will focus on tasks and behaviors that are beneficial to their profession over those beneficial to the entire team (Turner, 1982), those tasks might not be in competition with the team tasks or goals. Thus, being highly identified to one's profession might not impact team identification's influence on team processes when goals are compatible. In our sample, we might have had individuals for whom professional goals and team goals were aligned. Furthermore, Riketta and Van Dick (2005) and Van Knippenberg and Van Schie (2000) stated the importance of looking at the foci of identification and of its antecedents and consequences. Indeed, it appears that different foci of identification would be more related to outcomes of the same level (Riketta & Van Dick, 2005). All our variables have a team focus except for identification to profession; hence the influence of identification to profession might simply be less important on team variables than team identification.

Third, Sethi (2000) mentioned that frequent and numerous interactions might help to alleviate biases individuals from different professions hold against one another. In health care settings, members from various professions frequently interact with each other (Apker, Propp, & Zabava Ford, 2005) and, more specifically in interdisciplinary teams, there are bound to work closely towards achieving common goals (Van Knippenberg & Bunderson, 2005). Thus, bias between subgroups might be reduced, as one relies less on stereotypes and uses his or her knowledge about characteristics of individuals to form judgements (Sethi, 2000), which might allow for collaboration and less conflicts between members of diverse profession.

Fourth, role clarity would allow for collaboration between members of different professions. Indeed, social identity theory emphasises that group distinctiveness leads to high identification with the group (Dutton et al., 1994). Yet, in a team composed with individuals from distinct professions, professional subgroups should undertake separate but complementary work roles (Brown & Wade, 1987). This distinctiveness arising from complementary work roles would allow for favorable intergroup comparisons for all subgroups (Turner, 1982; Liao et al., 2015). This distinctiveness would facilitate social cooperation (Van Knippenberg, 1984 in Brown & Wade, 1987; Liao et al., 2015). Furthermore, without clear roles, individuals can be perceived as too homogenous and failing to account for everyone's uniqueness within the team can threaten the identities of the team members (Brown & Wade, 1987). Social identity theory suggests that when faced with a threat to identity, this particular identity would become more salient (Jetten, Spears, & Postmes, 2004; Randel, 2002). In an interdisciplinary team, this uniqueness might be professionally-based. Hence identification to profession might become more salient, making team identification—and therefore perceptions of collaboration between individuals from different professions—less likely (Brown & Wade, 1987; Liao et al., 2015).

However, when roles are clearly defined, it might allow for this distinctiveness need to be fulfilled without compromising the team's functioning. Indeed, everyone's uniqueness is recognized as role clarity allows for uniqueness to remain without instilling identity threat. Fiol and O'Connor (2005) proposed that role clarity would enhance team identification because it allows one to see his or her role as embedded in the team, thus eliminating questions such as "What am I doing here?" and "Do I belong in this team?". This would allow for greater team identification by strengthening one's sense of belonging to the team. Interestingly, our sample is unionised. Because the existence of numerous unions (e.g., nurses' union, social workers' union) and legislatively protected acts, roles are somewhat clearer than in other settings (e.g. software development teams). This might explain the absence of influence of identification to profession on the relation between team identification and team processes, since everyone's role allows for distinctiveness, with positive comparison between all subgroups.

### Limitations and Future Research

Although this study yielded interesting insights into the mechanism through which people's team identification can influence individual team performance behaviors, it also has noteworthy limitations. First, data were drawn from a cross-sectional sample in publicly funded healthcare system. Sample- and situation-specific idiosyncrasies might be at play. Thus, it would be interesting to evaluate how team identification influences individual team performance behaviors over time through collaboration. Second, we had floor effects with all three types of conflict (low mean levels and small variances) and ceiling effects with collaboration (high mean levels and small variances). This could be an artifact of our measurement method (i.e., self-report questionnaires). Third, our study is conducted at the level of the individual. As such it

appropriately interprets collaboration as a perception and also uses an individual measure of teamwork behavior (i.e., what individuals must do to impact team performance, see Griffin et al., 2007). A multi-level design with actual team collaboration and performance would be useful. It would be interesting to evaluate performance on behavioral outcomes, such as performance evaluation as rated by the supervisor, instead of one's own perception of his or her performance as a team member. Also, results might differ for high collaborating teams compared to low collaborating teams. Finally, we had low reliability for individual's team proficiency behaviors. This was surprising given the quality of the instrument's reliability and validity evidence. The items appeared to have been difficult for our sample to answer.

At least six other streams of studies could benefit from our results. First, in line with Mathieu et al.'s (2008) suggestion, our study looked simultaneously at perception of more than one higher order process category (i.e. transition, action and interpersonal) and we found that perception of different team processes to have different impact, which differed from previous findings in studies that only looked at one of these processes at the time. As mentioned earlier, this highlights the importance to evaluate simultaneously more than one team process when studying individual team performance behaviors. Thus, future studies should reconsider the known influence of team processes on the relation between team identification and team performance, and test simultaneously different types of team processes that have so far been studied independently. For instance, researchers should look simultaneously at the impact of intra-team trust, team climate and knowledge sharing in regard to the relation between team identification and team performance. This brings another interesting avenue to expand the model, which is to investigate other processes or emergent states. Moreover, as mentioned previously, we had postulated but did not find an influence of identification to performance in

our model, thus it would be interesting to further investigate if there are incompatibilities between profession identification and team identification's goals in health care system and whether or not perceived dissimilarity exist between subgroups based on profession. Furthermore, team identification might act as a superordinate identity in which profession identification is embedded. Future studies should investigate if team identification is perceived as such in interdisciplinary teams. Another important thing to consider is that these findings might be dependent on the type of teams we evaluated, which are service teams with defined roles and clear tasks. Profession identification might come into play when there is ambiguity regarding roles and responsibilities. In such, futures research should look at different types of team, such as project teams, to evaluate if findings replicate in other settings. Indeed, some processes and emergent states impact on performance depend on the type of team (Chiocchio & Essiembre, 2009).

### Practical Implications

In order to improve team performance numerous interventions can be deployed. We have two suggestions. First, as findings suggest, collaboration can improve individual team performance behaviors and numerous known levers can be employed to foster heighten collaboration. Indeed, collaboration points to concrete team processes behaviors, such as teamwork communication, synchronicity, and coordination, which can be improved through team training (Chiocchio, Rabbat, & Lebel, 2015; Salas, Cooke, & Rosen, 2008) and team building activities (Klein et al. 2009). Training with a focus on patterns of communication, increased feedback behaviors, the use of coordination tools (e.g., Gantt's charts or team calendars) and the development of team shared mental models would increase collaboration's



sub-processes and in turn would enhance team performance behaviors. Second, team identification has a direct and indirect influence on team performance behaviors, thus it appears of utmost importance to foster strong team identification. Several strategies can be used, such as heightened attractiveness of team membership (Dutton et al., 1994) through strategies like highlighting outsiders' praises (DiSanza & Bullis, 1999); providing a clear vision of what the team is (Kreiner & Ashforth, 2004); or favoring transformational leadership (Hirst, Van Dick, & Van Knippenberg, 2009). Although it did not appear to have an impact in this study, we still believe it is important to consider the potential influence of multiple identifications (e.g. organization, function); thus, we suggest making functional diversity a salient characteristic of the team (Cassez, 2006). Explicitly incorporating functional diversity within the purpose of the team's existence would give diversity meaning instead of it becoming a threat. Moreover, at a higher organizational level, it would be of crucial importance to insure alignment of goals between different foci (Caza & Wilson, 2009), and, finally, it would be essential to evaluate and reward team members on achieving team's goals instead of individual ones (Sethi, 2000).

## References

- Apker, J., Propp, K. M., & Zabava Ford, W. S. (2005). Negotiating status and identity tensions in healthcare team interactions: An exploration of nurse role dialectics. *Journal of Applied Communication Research, 33*(2), 93-115.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of management, 34*(3), 325-374.
- Ashforth, B. E., & Kreiner, G. E. (1999). "How can you do it?": Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. *Academy of management Review, 24*(3), 413-434.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review, 14*, 20–39.
- Ashmore, R. D., Deaux, K., & McLaughlin-Volpe, T. (2004). An organizing framework for collective identity: Articulation and significance of multidimensionality. *Psychological Bulletin, 130*, 80-114.
- Bedwell, W. L., Wildman, J. L., DiazGranados, D., Salazar, M., Kramer, W. S., & Salas, E. (2012). Collaboration at work: An integrative multilevel conceptualization. *Human Resource Management Review, 22*(2), 128-145.
- Bell, A. V., Michalec, B., & Arenson, C. (2014). The (stalled) progress of interprofessional collaboration: the role of gender. *Journal of Interprofessional Care, 28*(2), 98-102. doi: doi:10.3109/13561820.2013.851073
- Bendersky, C., Behfar, K., Weingart, L. R., Todorova, G., Bear, J., & Jehn, K. A. (2010). *Revisiting the Dimensions of Intra-group Conflict: Theoretical and Psychometric Construct Refinement*. Paper presented at the 23rd Annual International Association of Conflict Management, Boston, MA.

- Bezrukova, K., Jehn, K. A., Zanutto, E. L., & Thatcher, S. M. B. (2009). Do workgroup faultline help or hurt? A moderated model of faultlines, team identification, and group performance. *Organization Science*, 20(1), 35-50.
- Brewer, M. B., & Kramer, R. M. (1986). Choice behavior in social dilemmas: Effects of social identity, group size and decision framing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(3), 543-549.
- Brown, J., Lewis, L., Ellis, K., Stewart, M., Freeman, T. R., & Kasperski, M. J. (2010). Conflict on interprofessional primary health care teams - can it be resolved? *Journal of Interprofessional Care*, 25(1), 4-10.
- Brown, R., & Wade, G. (1987). Superordinate goals and intergroup behaviour: The effect of role ambiguity and status on intergroup attitudes and task performance. *European Journal of Social Psychology*, 17(2), 131-142.
- Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720-735.
- Callister, R. R., & Wall Jr., J. A. (2001). Conflict Across Organizational Boundaries: Managed Care Organizations Versus Health Care Providers. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 754-763.
- Cassematis, P. (2006). *Improving Internal Functioning of Cross-Functional Teams: A Social Identity Theory Based Process* (Thèse doctorale inédite). Griffith University.
- Caza, B. B., & Wilson, M. G. (2009). Me, Myself and I: The Benefits of Work-identity Complexity. In L. Morgan and J. E. Dutton (Edt.), *Exploring Positive Identities and Organizations* (p. 99-124). New York, United States: Psychology Press.

- Chiocchio, F., & Essiembre, H. (2009). Cohesion and performance: A meta-analytic review of disparities between project teams, production teams, and service teams. *Small Group Research, 40*(4), 382-420.
- Chiocchio, F., Grenier, S., O'Neil, T., Savaria, K., & Willms, D. J. (2012). The effects of collaboration on performance: A multilevel validation in project teams. *International Journal of Project Organization and management, 4*(1), 1-37.
- Chiocchio, F., Lebel, P., Therriault, P.-Y., Boucher, A., Hass, C., Rabbat, F.-X., & Bouchard, J. (2012b). Stress and Performance in Health Care Project Teams. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Chiocchio, F., Rabbat, F.-X., & Lebel, P. (2015). Multi-level efficacy evidence of a combined interprofessional collaboration and project management training program for healthcare project teams. *Project Management Journal, 46*(4), 20-34.
- Christ, O., van Dick, R., Wagner, U., & Stellmacher, J. (2003). When teachers go the extra mile: Foci of organisational identification as determinants of different forms of organisational citizenship behaviour among schoolteachers. *British Journal of Educational Psychology, 73*, 329-341.
- D'Amour, D., & Oandasan, I. (2005). Interprofessionality as the field of interprofessional practice and interprofessional education: An emerging concept. *Journal of Interprofessional Care, 19*(1), 8-20.
- De Dreu, C. K. W., & Van Vianen, A. E. M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of organizational Behavior, 22*, 309-328.

- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 741-749.
- Desivilya, H. S., Somech, A., & Lidgoster, H. (2010). Innovation and conflict management in work teams: The effects of team identification and task and relationship conflict. *Negotiation and Conflict Management Research, 3*(1), 28-48.
- de Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2011, 15 août). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*.
- DiSanza, J. R., & Bullis, C. (1999). "Everybody Identifies with Smokey the Bear" Employee Responses to Newsletter Identification Inducements at the US Forest Service. *Management Communication Quarterly, 12*(3), 347-399.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly, 39*, 239-263.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews, 7*(4), 207-230.
- Ellemers, N., De Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review, 29*, 459-478.
- Espinosa, A., Lerch, J., & Kraut, R. (2004) Explicit vs. Implicit coordination mechanisms and task dependencies : One size does not fit all. In E. Salas & S. M. Fiore (dir.), *Team cognition: Process and performance at the inter- and intra-individual level* (p. 107-129). Washington, DC: American Psychological Association.

- Fiol, C. M., & O'Connor, E. J. (2005). Identification in face-to-face, hybrid, and pure virtual teams: Untangling the contradictions. *Organization science*, 16(1), 19-32.
- Gardner, D. B. (1998). *Effects of conflict types and power style use among health professionals in interdisciplinary team collaboration*. George Mason University, Fairfax, Virginia.
- Gautam, T., van Dick, R., & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301-315.
- Gittell, J. H. (2000). Organizing work to support relational co-ordination. *International Journal of Human Resource Management*, 11(3), 517-539.
- Griffin M. A., Neal A., & Parker S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Gundlach, M., Zivnuska, S., & Stoner, J. (2006). Understanding the relationship between individualism-collectivism and team performance through an integration of social identity theory and the social relations model. *Human Relations*, 59(12), 1603-1632.
- Han, G., & Harms, P. D. (2009). Team identification, trust and conflict: A mediation model. *International Journal of Conflict Management*, 21(1), 20-43.
- Haraway, D. L., & Haraway, W. M. (2005). Analysis of the effect of conflict-management and resolution training on employee stress at a healthcare organization. *Hospital topics*, 83(4), 11-17.
- Haslam, S. A. (2001). *Psychology in organizations: The social identity approach*. London: Sage.

- Haslam, S. A., & Ellemers, N. (2005). Social identity in industrial and organizational psychology: Concepts, controversies and contributions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 20, 39-118.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: Guilford Press.
- Hekman, D. R., Steensma, H. K., Bigley, G. A., & Hereford, J. F. (2009). Effects of organizational and professional identification on the relationship between administrators' social influence and professional employees' adoption of new work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1325.
- Hirst, G., Van Dick, R., & Van Knippenberg, D. (2009). A social identity perspective on leadership and employee creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 963-982.
- Ilggen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 517-543.
- Janis, I. L. (1972). Victims of groupthink: a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes.
- Jassawall, A. R. and Sashittal, H. C. (1998). An Examination of Collaboration in High-Technology New Project Development Processes. *Journal of Product Innovation Management*. 15: 237–254
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256–282.

- Jehn, K. A., Bezrukova, K., & Thatcher, S. M. B. (2008). Conflict, diversity, and faultlines in workgroups. Dans C. K. W. De Dreu, & M. J. Gelfand (dir.), *The Psychology of Conflict Management in Organizations* (p. 179-210). New York: Laurence Erlbaum.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238–251.
- Jetten, J., Spears, R., & Postmes, T. (2004). Intergroup distinctiveness and differentiation: a meta-analytic integration. *Journal of personality and social psychology*, 86(6), 862.
- Kerr, N. L., & Tindale, R. S. (2004). Group performance and decision making. *Annu. Rev. Psychol.*, 55, 623-655.
- Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009). Does team building work? *Small Group Research*.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. Dans W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. Klimoski, & I. B. Weiner (dir.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, p 333-375). London: Wiley.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Kramer, R. M. 2006. Social capital and cooperative behavior in the workplace: A social identity perspective. *Advances in Group Processes*, 23, 1-30.
- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1-27.
- Leach, C. W., van Zomeren, M., Zebe, S., Vliek, M. L., Pennekamp, S. F., Doosje, B., & Spears, R. (2008). Group-level self-definition and self-investment: a hierarchical



- (multicomponent) model of in-group identification. *Journal of personality and social psychology*, 95(1), 144.
- Lee, H.-J. (2004). The role of competence-based trust and organizational identification in continuous improvement. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), p. 623-639.
- Lembke, S., & Wilson, M. C. (1998). Putting the “team” into teamwork: Alternative theoretical contributions for contemporary management practice. *Human Relations*, 51(7), 927-944.
- Liao, J., O'Brien, A. T., Jimmieson, N. L., & Restubog, S. L. D. (2015). Predicting transactive memory system in multidisciplinary teams: The interplay between team and professional identities. *Journal of Business Research*, 68(5), 965-977.
- Lindell, M. K., Brandt, C. J., & Whitney, D. J. (1999). A revised index of interrater agreement for multi-item ratings of a single target. *Applied Psychological Measurement*, 23, 127-135.
- Liu, Y., & Phillips, J. S. (2011). Examining the antecedents of knowledge sharing in facilitating team innovativeness from a multilevel perspective. *International Journal of Information Management*, 31(1), 44-52.
- Luhtanen, R., & Crocker, J. (1992). A collective self-esteem scale: Self-evaluation of one's social identity. *Personality and social psychology bulletin*, 18(3), 302-318.
- Ma, Y., Pang, C., Chen, H., Chi, N., & Li, Y. (2014). Interdisciplinary Cooperation and Knowledge Creation Quality: A Perspective of Recombinatory Search. *Systems Research and Behavioral Science*, 31(1), 115-126.
- MacKinnon, D. P., Krull, J. L., & Lockwood, C. M. (2000). Equivalence of the mediation, confounding and suppression effect. *Prevention Science*, 1(4), 173-181. doi: 10.1023/A:1026595011371

- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356–376.
- Marks, M. A., Zaccaro, S. J., & Mathieu, J. E. (2000). Performance implications of leader briefings and team-interaction training for team adaptation to novel environments. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 971.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of applied psychology*, 85(2), 273.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.
- May, C. (2006). A rational model for assessing and evaluating complex interventions in health care. *BMC Health Services Research*, 6(1), 86.
- May, C., & Finch, T. (2009). Implementing, embedding, and integrating practices: an outline of normalization process theory. *Sociology*, 43(3), 535-554. doi: 10.1177/0038038509103208
- McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. Holt, Rinehart and Winston.
- McGrath, J. E., Arrow, H., & Berdahl, J. L. (2000). The study of groups: Past, present, and future. *Personality and Social Psychology Review*, 4, 95 -105.
- Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 535.

- Molleman, E., Broekhuis, M., Stoffels, R., & Jaspers, F. (2010). Complexity of health care needs and interactions in multidisciplinary medical teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 55-76. doi: 10.1348/096317909X478467
- Mortensen, M., & Hinds, P. J. (2001). Conflict and shared identity in geographically distributed teams. *The International Journal of Conflict Management*, 12(3), 212-238.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392.
- Olkkonen, M.-E., & Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 202-215.
- O'leary, M. B., Mortensen, M., & Woolley, A. W. (2011). Multiple team membership: A theoretical model of its effects on productivity and learning for individuals and teams. *Academy of Management Review*, 36(3), 461-478.
- O'Neill, T. A., Allen, N. J., & Hastings, S. E. (2013). Examining the “pros” and “cons” of team conflict: A team-level meta-analysis of task, relationship, and process conflict. *Human Performance*, 26, 236-260
- Packer, D. J. (2009). Avoiding groupthink whereas weakly identified members remain silent, strongly identified members dissent about collective problems. *Psychological Science*, 20(5), 546-548.
- Randel, A. E. (2002). Identity salience: A moderator of the relationship between group gender composition and work group conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 749-766.

- Reeves, S., van Soeren, M., MacMillan, K., & Zwarenstein, M. (2013). Medicine and nursing: a social contract to improve collaboration and patient-centred care? *Journal of Interprofessional Care*, 27(6), 441-442. doi: doi:10.3109/13561820.2013.84603.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Riketta, M., & van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490-510.
- Rosendall, B. (2009). Sharing knowledge, being different and working as a team. *Knowledge Management Research & Practice*, 7(1), 4-14.
- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 50(3), 540-547.
- Salas, E., Priest, H. A., Stagl, K. C., Sims, D., & Burke, S. (2007). Work teams in organizations: A historical reflection and lessons learned. In L. L. Koppes (dir.), *Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology*, (p.407–438). Mahwah, NJ.: Erlbaum.
- Savelsbergh, C., Gevers, J. M. P., van der Heijden, B. I. J. M., & Poell, R. F. (2012). Team Role Stress: Relationships with Team Learning and Performance in Project Teams. *Group & Organization Management*, 37(1), 67-100. doi: 10.1177/1059601111431977.
- Sethi, R. (2000). Superordinate identity in cross-functional product development teams: Its antecedents and effect on new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3), 330-344.

- Sicotte, C., D'Amour, D., & Moreault, M.-P. (2002). Interdisciplinary collaboration within Quebec community health care centres. *Social Science & Medicine*, 55(6), 991-1003.
- Solansky, T. S. (2010). Team identification: A determining factor of performance. *Journal of Managerial Psychology*, 26(3), 247-258.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of management journal*, 49(6), 1239-1251.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39.
- Terry, D. J., & Hogg, M. A. (1996). Group norms and the attitude-behavior relationship: A role for group identification. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(8), 776-793.
- Tjosvold, D. (2008). Conflicts in the study of conflicts in organizations. In C. K. W. De Dreu & M. J. Gelfand (Eds.), *The Psychology of Conflict Management in Organizations* (pp. 445-453). New York: Laurence Erlbaum.
- Tsai, K.-H., Fang, W., & Hsu, T. T. (2012). Relinking cross-functional collaboration, knowledge integration mechanisms, and product innovation performance: A moderated mediation model. *Canadian Journal of Administrative Science*. doi: 10.1002/cjas.192
- Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. Dans H. Tajfel (dir.), *Social identity and intergroup relations* (p. 15-40). Cambridge: Cambridge Press.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2001). Identity and cooperative behaviour in groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 207-226.

- Tzelgov, J., & Henik, A. (1991). Suppression situations in psychological research: Definitions, implications, and applications. *Psychological Bulletin*, *109*(3), 524-536. doi: 10.1037/0033-2909.109.3.524.
- Van Den Hooff, B., Elving, W., Meeuwsen, J. M., & Dumoulin, C. (2003, January). Knowledge sharing in knowledge communities. In *Communities and technologies* (pp. 119-141). Springer Netherlands.
- Van Der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, *48*, 532-547.
- van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *77*, 171-191.
- van Dick, R., van Knippenberg, D., van Kerschreiter, R., Hertel, G., & Wieseke, J. (2008). Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behaviour. *Journal of Vocational Behavior*, *72*, 388–399.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, *89*(6), 1008.
- van Knippenberg, D., & van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *73*, 137-147.

Table 1. *Descriptive Statistics, Internal Consistency*

Variables	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Team identification	4.503	1.129	(.86)							
2. Profession identification	4.857	0.591	.354**	(.68)						
3. Relational conflict	3.021	1.141	-.091	.029	(.91)					
4. Task conflict	3.129	1.026	-.109	.055	.732**	(.89)				
5. Process conflict	2.762	1.017	-.086	.042	.645**	.713**	(.82)			
6. Collaboration	4.890	0.959	.473**	.299**	-.147*	-.265**	-.260**	(.94)		
7. Team member proficiency	5.769	0.747	.423**	.268**	.015	-.057	-.065	.527**	(.54)	
8. Team member proactivity	5.252	0.931	.445**	.214**	.067	.022	.018	.386**	.512**	(.82)

Note. Cronbach's alpha are on the diagonal. \*  $p < 0,05$ . \*\*  $p < 0,01$ .

Table 2. Mediating effect of collaboration and types of conflicts on the relationship between team identification and team member proficiency ( $n = 268$ )

Variables	Collaboration		Relational conflict		Task conflict		Process conflict		Team member proficiency			
	Coeff.	(s.e)	Coeff.	(s.e)	Coeff.	(s.e)	Coeff.	(s.e)	Coeff.	(s.e)	Coeff.	(s.e)
Constant	$i_2$ 3.08**	(0.21)	3.44**	(0.28)	3.58**	(0.25)	3.11**	(0.25)	$i_1$ 4.51**	(0.17)	$i_3$ 3.21**	(0.27)
Team identification	$a_1$ 0.40**	(0.05)	$a_2$ -0.09	(0.06)	$a_3$ -0.10	(0.05)	$a_4$ -0.08	(0.05)	$c$ 0,28**	(0.04)	$c'$ 0.15**	(0.04)
Collaboration											$b_1$ 0.34**	(0.05)
Relational conflict											$b_2$ 0.06	(0.05)
Task conflict											$b_3$ 0.02	(0.06)
Process conflict											$b_4$ -0.00	(0.06)

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .001$ .



Table 3. *Mediating effect of collaboration and types of conflicts on the relationship between team identification and team member proactivity (n = 268)*

Variables	Collaboration		Relational conflict		Task conflict		Process conflict		Team member proactivity			
	Coeff.	(s.e)	Coeff.	(s.e)	Coeff.	(s.e)	Coeff.	(s.e)	Coeff.	(s.e)	Coeff.	(s.e)
Constant	$i_2$ 3.08**	(0.21)	3.44**	(0.28)	3.58**	(0.25)	3.11**	(0.25)	$i_1$ 3.60**	(0.21)	$i_3$ 2.36**	(0.35)
Team identification	$a_1$ 0.40**	(0.05)	$a_2$ -0.09	(0.06)	$a_3$ -0.10	(0.05)	$a_4$ -0.08	(0.05)	$c$ 0,37**	(0.04)	$c'$ 0.28**	(0.05)
Collaboration											$b_1$ 0.25**	(0.06)
Relational conflict											$b_2$ 0.07	(0.07)
Task conflict											$b_3$ 0.04	(0.08)
Process conflict											$b_4$ 0.02	(0.07)

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .001$ .

Table 4. *Model Coefficients for the Conditional Process Model between team identification and team member proficiency (n = 268)*

Variables	Collaboration		Relational conflict		Task conflict		Process conflict		Team member proficiency						
	Coeff.	(s.e)	Coeff.	(s.e)	Coeff.	(s.e)	Coeff.	(s.e)	Coeff.	(s.e)	Coeff.	(s.e)			
Constant	$i_2$	2.90*	(1.37)	2.84	(1.86)	2.85	(1.66)	0.96	(1.65)			$i_3$	3.21**	(0.27)	
Team identification	$a_1$	0.17	(0.31)	$a_2$	-0.11	(0.42)	$a_3$	-0.14	(0.38)	$a_4$	0.27	(0.38)	$c'$	0.15**	(0.04)
Profession identification	$a_1$	0.08	(0.28)	$a_2$	0.15	(0.39)	$a_3$	0.18	(0.34)	$a_4$	0.47	(0.34)			
Team identification x profession identification	$a_1$	0.04	(0.06)	$a_2$	-0.00	(0.09)	$a_3$	0.00	(0.08)	$a_4$	-0.08	(0.08)			
Collaboration													$b_1$	0.34**	(0.05)
Relational conflict													$b_2$	0.06	(0.05)
Task conflict													$b_3$	0.02	(0.06)
Process conflict													$b_4$	-0.00	(0.05)

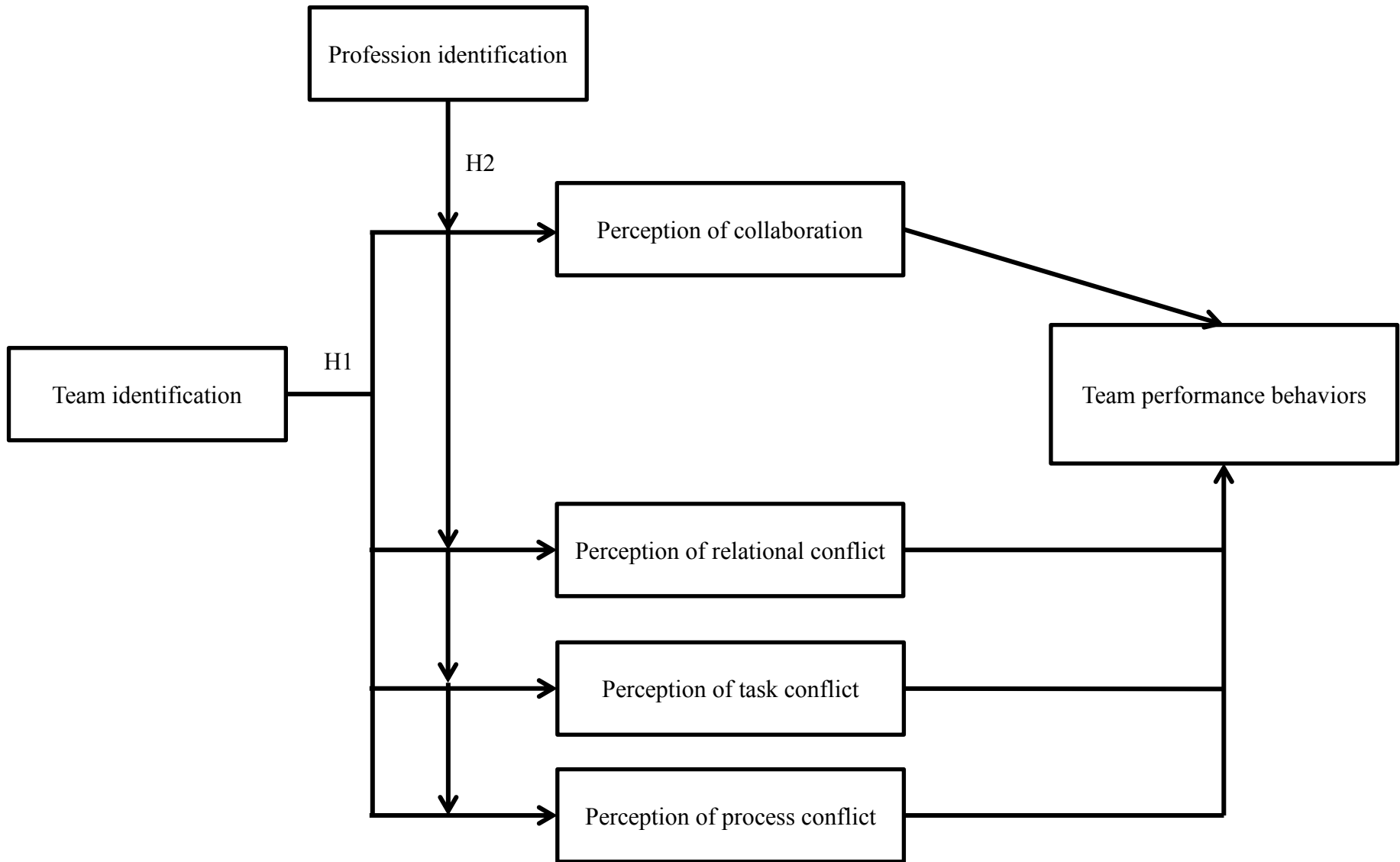
Note : \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .001$ .

Table 5. Model Coefficients for the Conditional Process Model between team identification and team member proactivity (n = 268)

Variables	Collaboration		Relational conflict		Task conflict		Process conflict		Team member proactivity						
	Coeff.	(s.e)	Coeff.	(s.e)	Coeff.	(s.e)	Coeff.	(s.e)	Coeff.	(s.e)	Coeff.	(s.e)			
Constant	$i_2$	2.90*	(1.37)	2.84	(1.86)	2.85	(1.66)	0.96	(1.65)			$i_3$	2.36**	(0.35)	
Team identification	$a_1$	0.17	(0.31)	$a_2$	-0.11	(0.42)	$a_3$	-0.14	(0.38)	$a_4$	0.27	(0.38)	$c'$	0.28**	(0.05)
Profession identification	$a_1$	0.08	(0.28)	$a_2$	0.15	(0.39)	$a_3$	0.18	(0.34)	$a_4$	0.47	(0.34)			
Team identification x profession identification	$a_1$	0.04	(0.06)	$a_2$	-0.00	(0.09)	$a_3$	0.00	(0.08)	$a_4$	-0.08	(0.08)			
Collaboration													$b_1$	0.25**	(0.06)
Relational conflict													$b_2$	0.07	(0.07)
Task conflict													$b_3$	0.04	(0.08)
Process conflict													$b_4$	0.02	(0.07)

Note : \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .001$ .

Figure 1. Hypotheses of a moderated mediation linking team identification to individual team performance behaviors.



## Conclusion générale

La popularité des études s'intéressant à la diversité dans les équipes s'explique d'une part par l'importance grandissante des équipes comme moyen pour atteindre les objectifs organisationnels et, d'autre part, par l'incohérence des résultats de performance associés aux équipes hautement diversifiées. Bien qu'il s'agisse d'un terrain déjà arpenté, les études ne permettent toujours pas d'expliquer clairement l'impact de la diversité sur la performance. Cette thèse vise donc à répondre aux appels des chercheurs qui réclament d'approfondir la compréhension du lien entre la diversité et la performance. Les deux articles présentés plus tôt ont mis en lumière une avenue jusqu'alors peu explorée : le phénomène de l'identification. Afin de mettre en relief les apports tirés de ces deux articles, la présente partie réitérera les objectifs de la thèse et les résultats obtenus aux différentes études. Ensuite, les apports distinctifs de la thèse seront discutés, de même que ses limites. Enfin, les pistes de recherches et les implications pratiques découlant de cette thèse seront présentées.

### Sommaire des résultats en regard des objectifs de la recherche doctorale

L'intérêt principal de cette thèse était d'étudier l'effet de la diversité sur la performance d'équipe. Pour répondre à la question principale de la thèse, cinq objectifs spécifiques ont été développés. L'identification à l'équipe est une lentille au travers de laquelle l'impact de la diversité fut étudié. Sans une compréhension complète de ce phénomène, il est difficile d'en étudier ses conséquences. Toutefois, l'identification à l'équipe connaît plusieurs définitions disparates. Ainsi, le premier objectif de la thèse était de proposer une définition de l'identification à l'équipe claire et intégrative.

Par ailleurs, comme il existe plusieurs définitions, plusieurs instruments mesurant ce construit ont été développés. Cependant, la plupart de ces instruments sont affligés par différents problèmes psychométriques et ils reflètent des construits différents de l'identification à l'équipe tels que nous l'avons défini suite à la revue des écrits scientifiques. Le second objectif de la thèse était donc de développer et valider un instrument mesurant l'identification à l'équipe. Ces deux premiers objectifs ont été explorés dans le premier article de la thèse.

La question principale de la thèse cherche à éclaircir certaines zones d'ombres concernant les équipes hautement diversifiées et performantes. C'est pourquoi un devis de recherche a été développé afin de tester empiriquement les trois derniers objectifs. Plus précisément, le troisième objectif de la thèse évaluait l'impact de l'identification à l'équipe sur la performance au sein d'équipes interdisciplinaires. Un quatrième objectif visait à approfondir la compréhension du mécanisme sous-jacent au lien entre l'identification à l'équipe et la performance en explorant l'effet de certains processus médiateurs. Enfin, pour rendre compte de la pluralité des locus auxquels il est possible de s'identifier, le cinquième objectif de la thèse explorait l'influence de l'identification à la profession sur la performance d'équipes interdisciplinaires.

Mesurer l'identification d'équipe : ébauche conceptuelle et évidence de validité préliminaire

Le premier article, intitulé « Measuring team identification: Conceptual footing and initial validity evidence », visait à répondre aux deux premiers objectifs de la thèse. La revue des écrits scientifiques sur l'identification soutient que l'identification serait un construit cognitif en dépit de ce que d'auteurs ont avancé auparavant (Ashmore, Deaux, & McLaughlin-Volpe, 2004; Riketta, 2005). En effet, une étude plus approfondie des autres définitions souvent associées à ce construit, notamment les dimensions évaluative, affective et comportementale, a permis d'identifier des

lacunes importantes, obligeant le retrait de celles-ci à la définition générale de l'identification à l'équipe.

Auparavant, la dimension évaluative a souvent été considérée comme un aspect important de l'identification (Christ, van Dick, Wagner, & Stellmacher, 2003; Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994; Tajfel, 1978). Toutefois, elle ne se distingue pas de la dimension cognitive puisqu'elle fait référence à des perceptions entretenues par l'individu face à son groupe d'appartenance. De plus, des études ont démontré que la valeur que l'individu attribue à son appartenance à un groupe n'a pas d'impact sur le fait de s'identifier à ce groupe (Dutton & Dukerich, 1991; Dutton et al., 1994; Leach, Mosquera, Vliek, & Hirt, 2010; Luhtanen & Crocker, 1992) : c'est-à-dire qu'il est possible de s'identifier à un groupe tout en percevant cette appartenance comme peu valorisante ou peu valorisée par les autres. Cette dimension a donc été écartée.

La dimension affective de l'identification a été délaissée, même si certains auteurs la considèrent comme étant central au concept de l'identification à l'équipe (Ashmore et al., 2004; Edward, 2005; Riketta, 2005). Cette dimension suscite le plus grand désaccord dans les écrits scientifiques, notamment car aucune étude n'a jusqu'à maintenant explorée quels affects sont indissociables de l'identification. De plus, l'identification peut entraîner des affects positifs et négatifs (Phinney, 1992). Ainsi, il semble qu'il faille davantage d'études pour comprendre si des affects sont bien associés au phénomène de l'identification ou s'il s'agit plutôt d'une conséquence de l'identification.

Enfin, la dimension comportementale a été écartée de la définition de l'identification, car il s'agit en fait d'une conséquence de l'identification plutôt qu'un aspect central du concept (Edward & Pececi, 2007). Ainsi, comme plusieurs l'ont souligné auparavant l'identification

semble être un concept purement cognitif (Ashforth, & Mael, 1989; Gautam, van Dick, & Wagner, 2004; Tajfel, 1978).

Toutefois, pour rendre compte de la complexité du phénomène deux sous-dimensions ont été conceptualisées. Tous les auteurs ou presque s'entendent sur une dimension cognitive qui inclue la perception d'être soi-même membre du groupe (Ellemers, Kortekaas, & Ouwerkerk, 1999; Gautam, et al., 2004; Tajfel, 1978). Ceci comprend le processus de catégorisation de soi (Gautam et al., 2004; Tajfel, 1978), soit le processus par lequel un individu se catégorise comme membre d'une équipe (Ashforth, & Mael, 1989; Gautam et al., 2004). L'individu assimile cette perception de lui-même comme membre de l'équipe à sa définition de soi générale (Ashforth & Mael, 1989; Ashforth, Harrison, & Corley, 2008; Christ et al., 2003), il ne fait qu'un avec celle-ci (Ashforth et al., 2008) et il expérimente les succès et échecs de l'équipe comme étant les siens (Gautam et al., 2004; Mael & Ashforth, 1992). Cependant, il y a une seconde catégorie cognitive associée au concept d'identification à l'équipe. Cette dimension cognitive fait référence à l'importance que l'individu accorde à son appartenance à l'équipe (Ashforth et al 2008; Hogg, Abrams & Martin, 2010; Leach et al., 2008; Luhtanen & Crocker, 1992). Ainsi, la définition proposée sur la base de cette revue des écrits scientifiques stipule que l'identification à l'équipe fait référence à l'assimilation de l'appartenance à cette équipe au concept de soi de l'individu, jumelé à l'importance accordée à cette appartenance (Tremblay, Chiochio, Malo, & Fleury, 2016).

L'élaboration de cette définition a entraîné la construction d'un instrument mesurant spécifiquement l'identification à l'équipe. Suite à deux études de validation, l'échelle a été réduite à six items, soit trois par dimensions. Contrairement à plusieurs études, deux indices de fiabilité ont été évalués. Ils atteignent tous des seuils adéquats. En effet, les alphas de Cronbach se trouvent entre 0,68 et 0,91, et les indices split-half se situent entre 0,81 et 0,92. De plus, la validité de



construit et la validité critériée ont été évaluées. La validité de construit est soutenue par les résultats d'une analyse factorielle confirmatoire, qui indiquent une structure de l'identification à l'équipe comme facteur de second ordre composé de la perception d'être membre de l'équipe et l'importance accordée à cette appartenance. Puis, l'analyse des corrélations entre l'identification à l'équipe et des variables prédéterminées (c.-à-d. la performance d'équipe et la satisfaction en emploi) appuie les hypothèses de validité critériée. Enfin, la mesure de l'identification à l'équipe permet de bien discriminer entre l'identification à l'équipe et un construit voisin, l'engagement. Ainsi, cet article a permis d'élaborer une définition de l'identification à l'équipe claire et de générer un outil dont les données de validation préliminaire attestent d'une bonne fiabilité et d'une bonne validité. Des travaux sur la fiabilité temporelle seraient nécessaires ultérieurement.

Bien que le premier article a permis d'obtenir des données de validation pour ce nouvel instrument, il importait plutôt de faire usage de cet instrument pour examiner si et comment l'identification à l'équipe pouvait éclaircir le mystère des équipes hautement diversifiées et performantes. Le second article cherchait à répondre à cet élément crucial.

La façon dont je me perçois pourrait influencer comment nous performons : une étude de l'identification à l'équipe, des processus d'équipe et de performance d'équipe

L'identification à l'équipe est associée à de nombreux avantages pouvant limiter les impacts négatifs de la diversité. Tel que discuté plus tôt dans cette thèse, l'identification accentue les similarités perçues entre les membres d'une même équipe et les différences perçues entre les membres de l'équipe et tout non membre (Haslam & Ellemers, 2005; Tajfel, 1982), ce qui pourrait atténuer la diversité objective (Bezrukova, Jehn, Zanutto, & Thatcher, 2009). De plus, le phénomène d'identification engendre une compétition entre les membres de l'équipe et les non-membres (Haslam & Ellemers, 2005). Pour se différencier positivement un individu favorisera

les membres de son équipe au détriment des non-membres même s'il n'en tire pas d'avantage personnel (Turner, 1982). Par ailleurs, lors de l'identification les membres de l'équipe intègrent l'identité de l'équipe à leur concept de soi. Par ce fait, leur survie devient intimement liée à la survie de l'équipe. En effet, le démantèlement de l'équipe entraînerait la perte d'une partie de leur concept de soi. C'est pourquoi les membres identifiés à l'équipe dédieront davantage de temps et d'énergie à l'atteinte des buts de l'équipe qu'à la poursuite de buts individuels (Van Der Veegt & Bunderson, 2005; Gundlach, Zivnuska, & Stoner, 2006; Solansky, 2010).

Jusqu'à présent très peu d'études ont validé la prémisse voulant que l'identification à l'équipe explique en partie la performance d'équipes diversifiées. Par ailleurs, dans un contexte où il la diversité objective est inhérente à la fonction de l'équipe, il semble impératif de vérifier si l'identification à l'équipe est un vecteur expliquant l'impact de la diversité objective sur la performance. Cet article avait donc pour premier objectif d'évaluer si l'identification à l'équipe favorise la performance au sein d'équipes interdisciplinaires. Comme il existe différentes conceptualisations de la performance, nous avons choisi de nous concentrer sur deux types de performance : soit les comportements de performance reliés à la tâche et les comportements de performance proactifs.

En suivant les recommandations d'autres chercheurs, des médiateurs potentiels de la relation entre l'identification à l'équipe et la performance ont été inclus (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, and Jundt, 2005). Pour cette étude, deux médiateurs potentiels ont été retenus. D'une part, la collaboration a été évaluée comme médiateur de la relation entre l'identification d'équipe et la performance d'équipe. Des études ont effectivement suggéré que l'identification aurait comme impact de favoriser des processus collaboratifs comme la communication et la coordination entre les membres (Desivilya, Somech, & Lidgoster, 2010; Haslam, 2001; Tyler & Blader, 2001) et ces

processus affecteraient positivement la performance (Chiocchio, Grenier, O'Neil, Savaria, & Willms, 2012; Kozlowski & Ilgen, 2006). D'autre part, les conflits ont été évalués comme médiateurs de la relation entre l'identification d'équipe et la performance d'équipe. Il existe trois types de conflits selon la nomenclature généralement acceptée : soit, les conflits relationnels, les conflits de tâches et les conflits de processus (Jehn, 1995). Plusieurs études ont démontré que l'identification permettait de réduire la perception de différence au sein d'un groupe, ainsi diminuerait la présence de conflits, ce qui aurait un impact positif sur la performance dans des équipes performant des tâches routinières (Han & Harms, 2009; Tyler & Blader, 2001).

Les résultats de cette étude indiquent que la relation entre l'identification à l'équipe et les comportements de performance reliés à la tâche, de même que la relation entre l'identification à l'équipe et les comportements de performance proactifs étaient partiellement médiées par la perception de collaboration, mais ne l'étaient pas par la perception de conflits de tâches, de processus ou relationnels. Ainsi, l'identification à l'équipe est importante pour comprendre la performance d'équipes diversifiées puisqu'elle a un impact direct et indirect sur la performance de ces équipes. Les médiateurs identifiés n'ont toutefois pas tous eu l'impact anticipé.

Par ailleurs, puisqu'il est possible pour les membres d'une équipe de s'identifier à différents groupes simultanément, l'identification à la profession a aussi été évaluée comme modérateur potentiel agissant sur la relation entre l'identification à l'équipe et les médiateurs. En effet, au sein d'équipes interdisciplinaires l'une des différences objectives majeures pouvant subdiviser le groupe en sous-groupes est l'appartenance à différentes professions. Ainsi, ces sous-groupes pourraient entrer en compétition les uns avec les autres, augmenter les conflits entre les membres de l'équipe et réduire les comportements coopératifs (Mortensen & Hinds, 2001), tout ceci nuirait à la performance d'équipe.

Les résultats ont démontré que les effets indirects de l'identification à l'équipe sur les comportements de performance reliés à la tâche passant par la perception de collaboration et passant par la perception des trois types de conflits ne sont pas modérés par l'identification à la profession. Il en est de même en ce qui concerne le système de relations expliquant les comportements de performance proactifs. Ainsi, l'identification à la profession ne semble pas avoir eu l'effet anticipé.

### Apports distinctifs de la thèse

Cette recherche doctorale contribue de manière significative à l'avancement des connaissances dans le domaine de l'identification et celui des équipes diversifiées. En ce qui a trait au domaine de l'identification, un premier apport réside dans la clarification du concept. Bien que plusieurs chercheurs aient tenté d'éclaircir ce concept auparavant, il importait de faire l'exercice plus en profondeur comme nous l'avons démontré. Cet exercice a aussi permis de mettre en lumière pourquoi les tentatives précédentes visant à intégrer des affects et des comportements au concept de l'identification ont créé davantage de confusion que de clarté. Par ces efforts, nous sommes parvenus à définir le concept de l'identification à l'équipe comme un construit cognitif impliquant deux sous-dimensions.

L'élaboration d'une définition de l'identification à l'équipe claire a rendu possible le développement d'une échelle basée sur une compréhension approfondie du phénomène. Cette nouvelle échelle est perçue comme le deuxième apport notable de cette thèse. Une validation de l'instrument, par l'entremise de deux études, soutient les hypothèses de fiabilité et validité de l'instrument. Puisque les chercheurs ont désormais accès à un instrument dont les données préliminaires de validité sont encourageantes, il pourra être utilisé dans le cadre de recherches futures. Cela permettra de diminuer le bruit que des études faites avec des outils moins rigoureux

ont pu créer dans le domaine de l'identification à l'équipe. Ainsi, les prochaines recherches permettront d'approfondir et de clarifier ce phénomène particulier, ce qui le crée et ce que ça engendre.

Une autre contribution importante de la thèse fût de mettre en lumière le rôle clé de l'identification à l'équipe en regard de la performance des équipes diversifiées. Puisque nos résultats ont démontré que l'identification à l'équipe au sein d'équipes diversifiées affecte des processus clé menant à la performance, en plus d'influencer directement la performance de ces équipes, il est clair que ce construit joue un rôle critique. Par ailleurs, il s'agit d'une des toutes premières études à s'attarder à l'effet de la perception de la diversité, par l'entremise de l'étude de l'identification à l'équipe, contrairement à l'étude de la diversité objective sur la performance. Ainsi, cette thèse a su mettre en lumière l'importance d'étudier les perceptions pour mieux comprendre comment la diversité affecte la performance d'équipe.

Des études évaluant des construits similaires laissaient supposer que divers processus pouvaient interagir dans la relation entre l'identification à l'équipe et la performance. Un apport subséquent de la thèse est de démontrer que tous les processus d'équipe identifiés ne sont pas aussi importants. En suivant les recommandations de Mathieu et collaborateurs (Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008), nous avons observé simultanément l'impact de deux processus d'équipes, soit la collaboration et les conflits. À notre connaissance, il s'agit d'une des rares études à mettre l'accent sur les processus d'action et les processus interpersonnels simultanément. Il s'agit aussi la première étude à le faire en considérant l'identification à l'équipe dans l'équation. Cet intérêt singulier a permis de mettre en lumière l'effet différentiel des médiateurs dans la relation entre l'identification à l'équipe et la performance d'équipe. Les résultats ont aussi démontré l'importance de la perception de collaboration dans cette relation. Par ailleurs, des pistes

ont été avancées pour expliquer pourquoi les conflits n'interviennent pas dans cette relation. D'une part, les études précédentes ayant rapporté un lien n'ont pas évalué plus qu'un médiateur à la fois. Alors, lorsque ces médiateurs sont évalués simultanément il est possible que la perception de collaboration explique davantage de variances que les trois types de conflits. D'autre part, lorsque l'identification à l'équipe est forte, la perception de collaboration pourrait avoir un effet supprimeur sur la perception de conflit dans l'équipe (MacKinnon, Krull, & Lockwood, 2000; Tzelgov, & Henik, 1991). En somme, ces résultats témoignent de l'importance de considérer la boîte noire entre les intrants de l'équipe, comme l'identification à l'équipe, et les extrants, tels que la performance. De plus, il appert évident qu'étudier un seul processus d'équipe à la fois peut causer de mauvaise interprétation quant à l'importance réelle de ceux-ci dans cette relation. C'est pourquoi il appert essentiel de considérer plusieurs médiateurs potentiels pour identifier adéquatement leur influence différentielle.

Une cinquième contribution notable découle du résultat surprenant de l'absence d'impact de l'identification à la profession. En effet, il était suggéré que l'identification à un locus autre que l'équipe pouvait mener à la création de sous-groupes au sein de l'équipe. Ceci affecterait la performance d'équipe. Comme les membres de l'équipe identifiés à leur profession poursuivraient les objectifs associés à leur groupe professionnel plutôt que les objectifs de l'équipe, une baisse de performance était anticipée. De plus, les données tirées des écrits scientifiques laissaient supposer que cela aurait pour effet de réduire la collaboration entre les membres de l'équipe et d'augmenter les conflits en raison de l'existence de sous-groupes. Toutefois, ce n'est pas ce qui a été révélé par nos analyses. Ainsi, il semble que peu importe si l'identification à la profession est élevée ou faible, l'identification à l'équipe est ce qui explique le mieux la performance d'équipe. Ceci génère plus de questions que de réponses. En effet, il est

possible que les résultats soient dépendants du contexte. Bien que plusieurs établissements aient été impliqués, il est à noter que l'étude a été réalisée dans le domaine de la santé. Une autre explication propose que l'identification à la profession n'ait pas eu d'impact négatif sur la performance, car les objectifs de la profession et de l'équipe n'entraient pas en compétition. Ainsi, l'individu identifié aux deux groupes n'a pas eu à prioriser les objectifs de sa profession par rapport aux objectifs de son équipe, ou vice-versa, et, donc, la performance n'en a pas souffert. De ce fait, les résultats de nos analyses mettent de l'avant l'importance indéniable de mieux comprendre les interactions entre les différentes identifications possibles et leurs impacts sur des variables d'importance organisationnelle.

Enfin, l'une des contributions importantes de la thèse est l'application des résultats dans la pratique. Les analyses ont démontré que pour des équipes hautement diversifiées l'identification à l'équipe avait un impact positif sur la performance de celle-ci et un impact indirect par la collaboration. Des interventions peuvent être réalisées pour augmenter la collaboration, telles des formations et des activités de consolidation d'équipe. Des formations mettant l'emphase sur la communication d'équipe, l'utilisation d'outils de coordination et le développement de modèles mentaux partagés pourraient favoriser la performance d'équipes diversifiées. Par ailleurs, des interventions peuvent être effectuées pour augmenter l'identification à l'équipe. Par exemple, les interventions pourraient chercher à rendre attrayante l'équipe (Dutton et al., 1994) en encourageant le leader d'équipe à nommer les commentaires positifs fait sur l'équipe par des gens de l'extérieur (DiSanza & Bullis, 1999); en invitant le leader à fournir une vision claire de l'équipe (Kreiner & Ashforth, 2004) et en l'encourageant à adopter des comportements de leadership transformationnel (Hirst, Van Dick, & Van Knippenberg, 2009).

## Limites de la thèse

Bien que cette thèse contribue grandement à l'avancement de la recherche dans le domaine de l'identification à l'équipe et de la diversité au sein des équipes, il n'en demeure pas moins qu'elle comprend certaines limites qu'il faille souligner. Il est possible de créer deux regroupements de préoccupations, l'un touche la méthodologie des études qui composent la thèse et l'autre regroupe des aspects conceptuels.

En ce qui a trait aux enjeux méthodologiques, la première limite importante est le type de devis privilégié, soit un devis transversal. Ce choix a eu des impacts lors de la validation de l'instrument et lors de l'étude en milieu organisationnel. D'abord, puisque la validation de l'échelle ne comprend qu'un seul temps de mesure, et ce dans les deux échantillons, il n'a pas été possible d'évaluer la fiabilité temporelle à l'aide d'indice test-retest. Il serait important de poursuivre la validation de l'instrument en incluant deux temps de mesure afin d'obtenir cet indice afin d'ajouter un élément de fiabilité additionnel. Bien que les deux indices de fiabilité, soit l'alpha de Cronbach et l'indice split-half, indiquent une fiabilité adéquate, cela ajouterait plus de poids à l'argument de fiabilité de l'échelle d'identification à l'équipe. De plus, le devis transversal limite la portée des résultats obtenus à l'étude empirique. En effet, il n'est pas possible d'écarter le fait que les résultats obtenus soient spécifiques à une situation précise dans le temps. Par ailleurs, une limite inhérente au devis transversal est l'impossibilité de déterminer le lien de causalité entre les variables. Une étude longitudinale permettrait donc de départager l'influence que la performance d'une équipe a sur l'identification des membres à celle-ci. En effet, comme l'identification peut être accrue par le fait que le groupe se distingue positivement par rapport à d'autres groupes (Dutton et al., 1994), une performance élevée pourrait favoriser l'identification des membres à celle-ci. Il serait important de s'attarder à cet effet.



Un deuxième enjeu méthodologique est le type d'échantillon limité pour l'étude empirique. Nous avons un échantillon qui ne touche qu'un seul secteur organisationnel. Bien que différentes professions soient regroupées et que plusieurs établissements situés dans différentes régions aient été sondés, seuls des employés du domaine de la santé sont représentés dans cette étude. Cela limite la portée des résultats pour des travailleurs de secteurs différents où, par exemple, les tâches sont moins routinières. Ainsi, il devient difficile de déterminer quel un effet le contexte a eu sur les résultats observés.

Un troisième enjeu est le choix de mesures autorapportées. Comme tous résultats obtenus à l'aide de mesures autorapportées, il est possible qu'un effet de variance commune ait influencé les données observées. D'ailleurs, le patron d'effets observés dans l'étude empirique, soit l'effet plafond observé au niveau de la collaboration et l'effet plancher perçu au niveau des trois types de conflits, peut être un artéfact des échelles autorapportées.

Un dernier enjeu méthodologique est associé au fait que l'étude ait été conduite au niveau individuel uniquement, et donc que seules les perceptions individuelles des phénomènes d'équipe n'aient été évaluées. Considérant les variables étudiées, il est possible que la perception des individus sur la performance de l'équipe ne corresponde pas à la réalité des phénomènes groupaux.

En ce qui a trait aux enjeux conceptuels, une limite à considérer est liée au type d'équipes qui composent l'échantillon de l'étude empirique, soit des équipes de service dans le domaine de la santé. Il existe trois grandes classes d'équipes (c.-à-d. les équipes de service, les équipes de production et les équipes de projet; Chiocchio & Essiembre, 2009), qui se distinguent selon des caractéristiques susceptibles d'influencer l'identification à l'équipe. Par exemple, plusieurs aspects des équipes de projets laissent supposer que ce type d'équipe faciliterait l'identification

des membres à l'équipe. En effet, ce type d'équipe a des objectifs clairs et les membres de ce type d'équipe peuvent facilement se distinguer des autres équipes de projets (Tremblay, Lee, Chiocchio, & Meyer, 2015). Comme la thèse ne s'attarde qu'aux équipes de service, il est difficile d'étendre la portée des résultats à tout type d'équipes.

#### Pistes de recherche futures

Les résultats de cette thèse suscitent de nombreux questionnements qui, dans le domaine effervescent de la diversité d'équipe, méritent une attention particulière. Afin de faire suite aux divers éléments soulevés durant la thèse, des propositions pour de futures recherches sont essentielles. Plusieurs pistes ont été nommées dans les articles précédents pour répondre aux critiques : telle l'utilisation d'un devis longitudinale multiniveaux combinant des mesures objectives et des mesures autorapportées; ou l'étude approfondie de l'interaction des sous-dimensions cognitives de l'identification à l'équipe; ou encore l'évaluation des affects associés à l'identification afin de déterminer s'ils sont une conséquence ou font partie du construit. Cependant, quatre autres grandes avenues semblent pertinentes à souligner.

Dans un premier temps, les résultats de la thèse ont démontré une médiation partielle de la perception des processus d'équipe sur la relation entre l'identification à l'équipe et les comportements de performance d'équipe. Les études indiquent que les membres identifiés à l'équipe prioriseront les buts de l'équipe plutôt que les buts individuels (Gundlach et al., 2006; Van Der Vegt & Bunderson, 2005), puis qu'ils éprouveront les succès et les échecs de celle-ci comme les leurs, car ils percevront leur destin comme étant entrelacé au destin de l'équipe (Ashforth & Mael, 1989). Comme il est possible d'atteindre les buts de l'équipe et d'assurer son succès de différentes façons, il importe d'étudier d'autres processus d'équipes. Dans des recherches futures, il serait intéressant d'observer l'impact différentiel de plusieurs processus

d'équipe dans la relation entre l'identification à l'équipe et la performance d'équipe. Il existe de nombreux processus d'équipe. Nous proposons donc de débiter par l'étude de processus d'équipe ayant fait l'objet de recherches passées en lien avec le phénomène de l'identification.

Dans un second temps, des études provenant des écrits sur l'identification à l'organisation ont démontré que ce phénomène peut influencer la performance parce que l'identification à l'organisation est associée à une augmentation des comportements extrarôles, tels que de travailler des heures supplémentaires (Ng & Feldman, 2008; Riketta & Van Dick, 2005). Ainsi il est possible que l'effet de l'identification sur la performance soit médié par les comportements de citoyenneté organisationnelle. Des études devraient donc inclure ce type de processus pour en évaluer son impact.

Dans un troisième temps, des études ont aussi mis évidence que l'identification à l'organisation affecterait la performance par son impact sur la qualité des décisions, car l'identification réduirait le phénomène de pensée de groupe (Terry & Hogg, 1996; Packer, 2009). Ainsi, le processus de prise de décisions pourrait être un levier par lequel l'identification à l'équipe permet une bonne performance. Des études futures devraient se pencher davantage sur ce lien.

Dans un quatrième temps, des chercheurs ont mis en évidence le rôle potentiel du partage de connaissances dans la relation entre l'identification à l'organisation sur la performance (Cabrera & Cabrera, 2005; Liu & Phillips, 2011; Rosendall, 2009; Van Den Hooff, Elving, Meeuwsen, & Dumoulin, 2003). En effet, l'identification favoriserait le partage d'information importante, ce qui influencerait la performance d'équipe. De futures recherches pourraient se concentrer sur l'étude du phénomène de partage de connaissance en lien avec l'identification à l'équipe.

Enfin, des études proposent que l'identification à l'organisation aurait un impact sur la performance d'équipe, puisqu'elle influencerait la motivation au travail des individus (Ellemers, De Gilder, & Haslam, 2004). De ce fait, il pourrait être pertinent de s'attarder à l'étude du phénomène de la motivation au travail dans la relation entre l'identification à l'équipe et la performance. Ces pistes mettent en lumière quelques processus d'équipe et états émergents à étudier pour capturer, dans son entièreté, l'influence de l'identification à l'équipe sur la performance d'équipe.

Dans un autre ordre d'idée, comme cette thèse soutient l'importance d'étudier l'effet différentiel de différents types de processus d'équipe (interpersonnel, d'action et de processus). Les études futures devraient donc considérer simultanément d'autres types de processus d'équipe lorsque l'objet d'étude est la performance d'équipe. Par exemple, des recherches futures pourraient évaluer l'impact de processus d'équipe ou d'états émergents connus pour influencer la relation entre l'identification à l'équipe et la performance d'équipe en testant simultanément l'impact d'autres variables dans cette relation. Ainsi, des études futures pourraient évaluer simultanément l'influence de la confiance intra équipe, du climat d'équipe et du partage de connaissance dans l'équipe dans la relation entre l'identification à l'équipe et la performance de celle-ci. Ceci permettrait également d'étendre le modèle proposé dans cette thèse en y incluant d'autres processus d'équipe et états émergents importants.

Une seconde avenue pertinente à explorer est liée au locus d'identification. En effet, au sein d'équipes hautement diversifiées, l'équipe n'est qu'une cible parmi d'autres (p.ex. profession/occupation, unité d'affaires) auxquels les membres peuvent s'identifier. L'identification a une autre cible que l'équipe peut avoir différentes répercussions sur les processus et la performance d'équipe (Turner, 1982; Bezrukova et al., 2009). Les rares recherches

qui s'y sont attardées ont démontré que l'impact de l'identification simultanée à différentes cibles est complexe et n'est pas toujours négatif (Liao, O'Brien, Jimmieson, & Restubog, 2015; Tremblay, Chiochio, & Fleury, 2016). Des études futures gagneraient donc à éclaircir comment l'identification à différentes cibles affecte la performance d'équipe. Celles-ci pourraient explorer quelles caractéristiques des cibles d'identification sont importantes. L'une des caractéristiques à évaluer pourrait être la compatibilité des objectifs des cibles d'identification. Par exemple, l'identification à deux sous-groupes simultanément n'est problématique que lorsque les objectifs de ces deux sous-groupes sont en contradictions. Évaluer le mécanisme sous-jacent aux interactions entre les types d'identification permettrait donc d'approfondir la compréhension des leviers et des barrières à la performance des équipes interdisciplinaires. Ceci permettrait de développer une approche de la gestion de la performance des équipes interdisciplinaires qui considère les interactions de l'identification à différentes cibles.

L'une des avenues à explorer pouvant également expliquer les résultats de la thèse est qu'il existerait une hiérarchie des identifications. D'une part cela prend appui sur le fait que nous pouvons nous identifier à plus d'une cible. D'autre part, cela suppose que différentes manières de combiner les identifications peuvent être considérées. Certains avancent que les identités peuvent être enchâssées les unes dans les autres (Huo, Smith, Tyler, & Lind, 1996). Ainsi, l'identification à l'équipe pourrait être superordonnée et engloberait l'identification à la profession. Pareillement, l'identification à l'organisation serait superordonnée à l'identification à l'équipe. De ce fait, il existerait différents patrons de combinaisons possibles entre les identifications supérieures et inférieures. Il serait donc important que les recherches futures au niveau individuel s'attardent à évaluer si une identification forte à l'équipe et une identification faible à la profession favorisent la poursuite d'objectifs d'équipe, et si à l'inverse une identification forte à la profession et une

identification faible à l'équipe favorisent la poursuite d'objectifs de la profession. Sur le plan groupal, des recherches pourraient aussi examiner les résultats sur la performance d'équipe. Ici, c'est la distribution des patrons individuels qui seraient visés. Par exemple, combien de membres d'une équipe ayant une identité principalement orientée vers l'équipe sont nécessaires pour maximiser la performance d'équipe ? Des chercheurs ont avancé qu'il y a un plus grand risque pour la performance d'équipe lorsqu'un individu s'identifie à deux locus distincts, car le potentiel de conflit entre les objectifs des deux groupes est grand (Caza & Wilson, 2009). Ainsi, des études futures devraient explorer le patron d'identification entre plusieurs locus et de vérifier les incidences tant sur le plan individuel que groupal.

Une troisième avenue qui mériterait d'être étudiée lors d'études futures est l'impact de l'identification à l'équipe au sein de différents types d'équipe, plus précisément au sein d'équipe de projet. En effet, puisque les organisations se *projectifient* de plus en plus (Hobbs, Chiochio, & Kelloway, 2015), il semble crucial de comprendre si les résultats trouvés peuvent être répliqués dans différents types d'équipes. Les quelques études réalisées jusqu'à présent ne sondent habituellement que les équipes de service et de production. Toutefois, plusieurs caractéristiques propres aux équipes de projets ont le potentiel d'interférer avec les processus d'identification à l'équipe et, ainsi, d'invalider les résultats rapportés dans des études portant sur des équipes de service et de production. En effet, la durée de vie de ce type d'équipe, la double appartenance des membres, soit à une ou même plusieurs équipes de projets et à leur unité d'affaires, de même l'ambiguïté inhérente aux projets peuvent grandement affecter l'identification des membres à l'équipe de projets (Tremblay et al., 2015). Par ailleurs, sachant que la réussite des équipes de projets est pavée d'obstacles importants (Edmonston & Nembhard, 2009), l'identification à l'équipe apparaît comme un élément incontournable de succès, car elle permettrait de clarifier les

objectifs à poursuivre, d'offrir une vision commune du projet et de favoriser la collaboration (Tremblay et al., 2015).

Un autre élément important concerne la distinction entre une équipe de projet et le projet lui-même. Certains projets sont menés par une équipe cadre dont le rôle consiste à veiller à ce que plusieurs équipes de projet constituantes mènent leurs activités de manière cohérente les unes avec les autres (Chiocchio, 2015). Ainsi, l'identification dans un contexte d'équipe de projet cadre comparativement à une équipe de projet constituante pourrait ne pas se faire de la même manière. Ces différentes considérations sur les cibles de l'identification en fonction des types d'équipes, des niveaux individuel, groupal et organisationnel, et du projet lui-même permettront de bonifier les connaissances sur l'identification à l'équipe, de préciser comment le contexte d'équipe affecte l'identification, d'indiquer quels leviers à la performance sont influencés par l'identification à l'équipe et dans quel type d'équipe, puis de créer des interventions sur mesure selon le type d'équipes.

Enfin, une quatrième avenue semble particulièrement importante à considérer : l'étude du mécanisme sous-jacent à l'identification à l'équipe. D'une part, il n'existe que très peu d'études ayant analysé le développement de l'identification d'un point de vue qualitatif dans un contexte organisationnel et elles portent toutes sur le développement de l'identification professionnelle. Il apparaît essentiel de comprendre comment l'individu s'identifie à l'équipe, de quelle façon sa conception de soi se modifie et combien de temps prend ce processus. Des pistes laissent croire qu'une identification de premier niveau, aussi nommée identification de surface, peut survenir en quelques heures (Haslam, et al., 2006), mais s'estompe également rapidement (Dovidio, et al., 1997). Ce niveau d'identification ne modifierait pas la façon dont l'individu se perçoit ni son concept de soi de manière durable et la saillance de cette identification serait davantage

dépendante d'indice contextuel (Rousseau, 1998), contrairement à l'identification de second niveau, aussi nommé identification profonde (Ashforth et al., 2008). Aucune étude n'a encore évalué comment l'identification à l'équipe se développe, quels changements qualitatifs entre les niveaux de l'identification surviennent, dans quel ordre et de quelle manière ces niveaux d'identification peuvent affecter les processus d'équipe et la performance d'équipe ni quels antécédents sont importants pour le développement de ces niveaux d'identification à l'équipe. Par ailleurs, aucune étude n'a évalué s'il existe des différences culturelles dans ce processus. Des recherches futures auraient donc pour but d'explorer le développement de l'identification à l'équipe. Les résultats de telles études approfondiraient les connaissances sur les antécédents (p.ex. les styles de leadership) et le développement de l'identification à l'équipe et permettraient d'élaborer des interventions pratiques visant à enrayer le problème d'inefficacité et de non-performance rencontrées dans les équipes interdisciplinaires.

D'autre part, le mécanisme sous-jacent à l'identification suppose que l'identification à l'équipe permet de réduire la perception de différence et d'augmenter la perception de similarité entre les membres. Toutefois, les études ne se sont pas attardées à mettre en lumière s'il existait des différences sur l'identification à l'équipe lorsque la perception de diversité est élevée ou faible lors de la formation des équipes. Il n'est pas clair comment cette perception évolue dans le temps et quel est son impact sur l'identification à l'équipe des membres. Par ailleurs, comme l'identification à l'équipe est un phénomène individuel, les différences individuelles ont été très peu étudiées. Des études futures pourraient s'attarder à comprendre si certains traits de personnalité favorisent une perception de similarité entre les individus et comment ceci affecte l'identification à l'équipe. Ainsi, des recherches futures devraient permettre de mieux comprendre comment l'identification à l'équipe se développe comme dans le temps, comment la perception



de diversité se positionne par rapport à l'identification et s'il existe des différences individuelles influençant l'identification à l'équipe.

Mot de la fin

L'environnement VUCA (c.-à-d. volatile, *uncertain*, complexe et ambigu; voir Johansen, 2007) encourage les organisations à se munir d'équipes diversifiées pour résoudre les problèmes complexes auxquels elles sont désormais confrontées. Comme plusieurs auteurs l'ont fait auparavant, cette thèse visait à fournir des éléments de réponse à la question des impacts mitigés de la diversité au sein des équipes. Elle indique qu'une approche uniquement objective de la diversité écarte des éléments cruciaux de l'équation, essentiels à la compréhension de la performance d'équipe. La thèse s'inscrit dans cette volonté d'observer la diversité sous l'angle du subjectif en étudiant le phénomène de l'identification à l'équipe. Si les résultats ont mis en lumière l'influence de l'identification à l'équipe sur la performance, la compréhension du phénomène est loin d'être complète. C'est pourquoi il importe que cette recherche doctorale ne soit que le premier pas vers une étude plus approfondie du phénomène de l'identification au sein des équipes diversifiées.

## Références

- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of management*, 34(3), 325-374
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20–39.
- Ashmore, R. D., Deaux, K., & McLaughlin-Volpe, T. (2004). An organizing framework for collective identity: Articulation and significance of multidimensionality. *Psychological Bulletin*, 130, 80-114
- Bezrukova, K., Jehn, K. A., Zanutto, E. L., & Thatcher, S. M. B. (2009). Do workgroup faultline help or hurt? A moderated model of faultlines, team identification, and group performance. *Organization Science*, 20(1), 35-50.
- Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720-735.
- Caza, B. B., & Wilson, M. G. (2009). Me, Myself and I: the Benefits of Work-identity Complexity. In L. Morgan and J. E. Dutton (Edt.), *Exploring Positive Identities and Organizations* (p. 99-124). New York, United States: Psychology Press.
- Chiocchio, F. (2015). Defining project teams: A review of conceptual underpinnings. In F. Chiocchio, E. K. Kelloway, & B. Hobbs (Eds.), *The Psychology and Management of Project Teams* (pp. 40-73). New York: Oxford University Press.
- Chiocchio, F., & Essiembre, H. (2009). Cohesion and performance: A meta-analytic review of disparities between project teams, production teams, and service teams. *Small Group Research*, 40(4), 382-420.

- Chiocchio, F., Grenier, S., O'Neil, T., Savaria, K., & Willms, D. J. (2012). The effects of collaboration on performance: A multilevel validation in project teams. *International Journal of Project Organization and management*, 4(1), 1-37.
- Christ, O., van Dick, R., Wagner, U., & Stellmacher, J. (2003). When teachers go the extra mile: Foci of organisational identification as determinants of different forms of organisational citizenship behaviour among schoolteachers. *British Journal of Educational Psychology*, 73, 329-341.
- Desivilya, H. S., Somech, A., & Lidgoster, H. (2010). Innovation and conflict management in work teams: The effects of team identification and task and relationship conflict. *Negotiation and Conflict Management Research*, 3(1), 28-48.
- DiSanza, J. R., & Bullis, C. (1999). "Everybody Identifies with Smokey the Bear" Employee Responses to Newsletter Identification Inducements at the US Forest Service. *Management Communication Quarterly*, 12(3), 347-399.
- Dovidio, J. F., Gaertner, S. L., Validzic, A., Matoka, K., Johnson, B., & Frazier, S. (1997). Extending the benefits of recategorization: Evaluations, self-disclosure, and helping. *Journal of Experimental Social Psychology*, 33(4), 401-420.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of management journal*, 34(3), 517-554.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Edmondson, A. C., & Nembhard, I. M. (2009). Product development and learning in project teams: The challenges are the benefits. *Journal of product innovation management*, 26(2), 123-138.

- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230.
- Edwards, M. R., & Peccei, R. (2007). Organizational identification: Development and testing of a conceptually grounded measure. *European journal of work and organizational psychology*, 16(1), 25-57.
- Ellemers, N., Kortekaas, P., & Ouwerkerk, J. W. (1999). Self-categorisation, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European journal of social psychology*, 29(23), 371-389.
- Ellemers, N., De Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29, 459-478.
- Gautam, T., van Dick, R., & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301-315.
- Gundlach, M., Zivnuska, S., & Stoner, J. (2006). Understanding the relationship between individualism-collectivism and team performance through an integration of social identity theory and the social relations model. *Human Relations*, 59(12), 1603-1632.
- Han, G., & Harms, P. D. (2009). Team identification, trust and conflict: A mediation model. *International Journal of Conflict Management*, 21(1), 20-43.
- Haslam, S. A. (2001). *Psychology in organizations: The social identity approach*. London: Sage.
- Haslam, S. A., & Ellemers, N. (2005). Social identity in industrial and organizational psychology: Concepts, controversies and contributions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 20, 39-118.

- Haslam, S. A., Ryan, M. K., Postmes, T., Spears, R., Jetten, J., & Webley, P. (2006). Sticking to our guns: Social identity as a basis for the maintenance of commitment to faltering organizational projects. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 607-628.
- Hirst, G., Van Dick, R., & Van Knippenberg, D. (2009). A social identity perspective on leadership and employee creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 963-982.
- Hobbs, B., Chiochio, F., & Kelloway, E. K. (2015). The importance of projects and the need for an interdisciplinary perspective. In F. Chiochio, E. K. Kelloway, & B. Hobbs (Eds.), *The Psychology and Management of Project Teams* (pp. 1-15). New York: Oxford University Press.
- Hogg, M.A., Abrams, D., & Martin, G.N. (2010). Social cognition and attitudes. In Martin, G.N., Carlson, N.R., Buskist, W., (Ed.), *Psychology* (pp 646-677). Harlow: Pearson Education Limited.
- Huo, Y. J., Smith, H. J., Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1996). Superordinate identification, subgroup identification, and justice concerns: Is separatism the problem; is assimilation the answer?. *Psychological science*, 40-45.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 517-543.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Johansen, B. (2007). *Get There Early: Sensing the Future to Compete in the Present*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological science in the public interest*, 7(3), 77-124.

- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1-27.
- Leach, C. W., van Zomeren, M., Zebel, S., Vliek, M. L., Pennekamp, S. F., Doosje, B., Ouwerkerk, J. W., & Spears, R. (2008). Group-level self-definition and self-investment: a hierarchical (multicomponent) model of in-group identification. *Journal of personality and social psychology*, 95(1), 144.
- Leach, C. W., Mosquera, P. M. R., Vliek, M. L., & Hirt, E. (2010). Group devaluation and group identification. *Journal of Social Issues*, 66(3), 535-552.
- Liao, J., O'Brien, A. T., Jimmieson, N. L., & Restubog, S. L. D. (2015). Predicting transactive memory system in multidisciplinary teams: The interplay between team and professional identities. *Journal of Business Research*, 68(5), 965-977.
- Liu, Y., & Phillips, J. S. (2011). Examining the antecedents of knowledge sharing in facilitating team innovativeness from a multilevel perspective. *International Journal of Information Management*, 31(1), 44-52.
- Luhtanen, R., & Crocker, J. (1992). A collective self-esteem scale: Self-evaluation of one's social identity. *Personality and social psychology bulletin*, 18(3), 302-318.
- MacKinnon, D. P., Krull, J. L., & Lockwood, C. M. (2000). Equivalence of the mediation, confounding and suppression effect. *Prevention Science*, 1(4), 173-181. doi: 10.1023/A:1026595011371
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.

- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management, 34*(3), 410-476.
- Mortensen, M., & Hinds, P. J. (2001). Conflict and shared identity in geographically distributed teams. *The International Journal of Conflict Management, 12*(3), 212-238.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology, 93*(2), 392.
- Packer, D. J. (2009). Avoiding groupthink whereas weakly identified members remain silent, strongly identified members dissent about collective problems. *Psychological Science, 20*(5), 546-548.
- Phinney, J. S. (1992). The multigroup ethnic identity measure a new scale for use with diverse groups. *Journal of adolescent research, 7*(2), 156-176.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior, 66*, 358-384.
- Riketta, M., & van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior, 67*, 490-510.
- Rosendall, B. (2009). Sharing knowledge, being different and working as a team. *Knowledge Management Research & Practice, 7*(1), 4-14.
- Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior, 19*(3), 217-233.
- Solansky, T. S. (2010). Team identification: A determining factor of performance. *Journal of Managerial Psychology, 26*(3), 247-258.

- Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity and social comparison. Dans H. Tajfel (dir.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations* (p. 61-76). London: Academic Press.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39.
- Terry, D. J., & Hogg, M. A. (1996). Group norms and the attitude-behavior relationship: A role for group identification. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(8), 776-793.
- Tremblay, I., Chiochio, F., Malo, M., & Fleury, M.-J. (2016). *Measuring Team Identification: Conceptual Footing and Initial Validity Evidence*. Submitted for publication, Université de Montréal, Canada.
- Tremblay, I., Lee, H., Chiochio, F., & Meyer, J., (2015) Identification and commitment in project team. Chiochio, F., Kelloway., E. K., & Hobbs, B. (dir.), *The Psychology and Management of Project Teams* (p. 189-212). New-York: Oxford University Press.
- Tremblay, I., Chiochio, F., & Fleury, M.-J. (2016). *How I See Myself Can Lead to How We Perform: A Study of Team Identification, Team Processes and Team Performance*. Submitted for publication, Université de Montréal, Canada.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2001). Identity and cooperative behaviour in groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 207-226.
- Tzelgov, J., & Henik, A. (1991). Suppression situations in psychological research: Definitions, implications, and applications. *Psychological Bulletin*, 109(3), 524-536. doi: 10.1037/0033-2909.109.3.524.
- Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. Dans H. Tajfel (dir.), *Social identity and intergroup relations* (p. 15-40). Cambridge: Cambridge Press.



Van Der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48, 532-547.

Van Den Hooff, B., Elving, W., Meeuwsen, J. M., & Dumoulin, C. (2003, January). Knowledge sharing in knowledge communities. In *Communities and technologies* (pp. 119-141). Springer Netherlands.