

Lawrence Gales
Département Gestion
Université de Cincinnati
P.O. Box 210165
Cincinnati, Ohio
ETATS-UNIS
Téléphone: 513 556 7127 ; Fax: 513 556 4891
E-mail: lawrence.gales@uc.edu

Cordula Barzantny
Ecole Supérieure de Commerce de Toulouse
20, Boulevard Lascrosses - BP 7010
31068 Toulouse, France
Téléphone: 05 61 29 49 11 ; Fax: 05 61 29 49 94
E-mail: c.barzantny@esc-toulouse.fr

Numéro d'identification: 102

LE LIEN CULTUREL DES CONSTRUITS DU COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL :
LE CAS DE LA JUSTICE PROCEDURALE ET DISTRIBUTIVE

Numéro d'identification: 102

**LE LIEN CULTUREL DES CONSTRUITS DU COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL :
LE CAS DE LA JUSTICE PROCEDURALE ET DISTRIBUTIVE**

Soumission de chercheurs confirmés

**THE CULTURAL BOUNDEDNESS OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR CONSTRUCTS :
THE CASE OF PROCEDURAL AND DISTRIBUTIVE JUSTICE**

/

**LE LIEN CULTUREL DES CONSTRUITS DU COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL:
LE CAS DE LA JUSTICE PROCEDURALE ET DISTRIBUTIVE**

GALES, Lawrence M. and BARZANTNY, Cordula
University of Cincinnati Groupe ESC Toulouse

ABSTRACT :

The cross-cultural study of organizational behavior constructs and theories has grown dramatically in the past twenty years. A good example of this growth has been the field of organizational justice, made up of distributive and procedural justice components. Much of this work has examined the cultural antecedents of justice perceptions and behaviors (cf. James, 1993; Leung, 1988; Leung & Bond, 1984; Leung & Park, 1986; Lind, 1994). Few studies have tried to examine the justice constructs themselves in a cross-cultural context (Lind, 1994; Mikula, Petri & Tanzer, 1990). Debate has persisted over such issues as the appropriate cultural dimension to study in connection with justice and the degree to which justice concern are "ubiquitous" (Lind, 1994) or culturally specific. We suggest that much of the extant cross-cultural work in the field of organizational justice may lack the cultural and methodological sensitivity to discover the extent to which justice theory and constructs are either ubiquitous or specific to given cultures (Hofstede, 1993). Following Hofstede's (1993) recommendation, we suggest that theories such as organizational justice must be carefully reconsidered in each new cultural setting. We recommend a culture- and language- based approach that begins by establishing the constructs and variables in a way that fits the culture in which it is to be tested. The researcher must be sensitive to the cultural and linguistic nuances that may impart different meaning on specific theoretical constructs and variables. The language and culture in which a theory is developed will bias the researcher to seek certain truths and ignore others.

Key words : procedural justice, distributive justice, cross-cultural constructs, organizational behavior.

RESUME :

L'étude transculturelle des construits et des théories du comportement organisationnel s'est considérablement développée ces vingt dernières années. La justice organisationnelle, tant distributive que procédurale, constitue un bon exemple de ce développement. Nombre de ces travaux ont examiné les antécédents culturels des perceptions de la justice et des comportements (cf. James, 1993; Leung, 1988; Leung & Bond, 1984; Leung & Park, 1986; Lind, 1994). Peu d'études ont essayé d'examiner les construits de la justice eux-mêmes dans un contexte cross-culturel (Lind, 1994; Mikula, Pétri & Tanzer, 1990). La discussion s'est cantonnée autour des questions de la dimension culturelle appropriée à une étude en liaison avec la justice et le degré avec lequel le souci de justice est " universel " (Lind, 1994) ou culturellement spécifique. Nous suggérons qu'une grande partie du travail cross-culturel existant dans le domaine de la justice organisationnelle puisse manquer de la sensibilité culturelle et méthodologique permettant de découvrir dans quelle mesure la théorie et les construits de la justice sont omniprésents ou spécifiques à des cultures données (Hofstede, 1993). Suivant en cela Hofstede (1993), nous proposons que les théories telles que la justice organisationnelle soient soigneusement reconsidérées dans chaque nouveau cadre culturel. Nous recommandons une approche basée sur la langue et la culture qui commence par établir les construits et les variables d'une manière adaptée à la culture dans laquelle ils doivent être testés. Le chercheur doit être sensible aux nuances culturelles et linguistiques qui peuvent donner une signification différente à certains construits et variables théoriques spécifiques. Le langage et la culture dans lesquels une théorie est développée pousseront le chercheur à rechercher certaines vérités et à en ignorer d'autres.

Mots-clés : justice procédurale, justice distributive, construits cross-culturels, comportement organisationnel.

**THE CULTURAL BOUNDEDNESS OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR CONSTRUCTS :
THE CASE OF PROCEDURAL AND DISTRIBUTIVE JUSTICE**

/

**LE LIEN CULTUREL DES CONSTRUIITS DU COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL:
LE CAS DE LA JUSTICE PROCEDURALE ET DISTRIBUTIVE**

GALES, Lawrence M. and BARZANTNY, Cordula
University of Cincinnati Groupe ESC Toulouse

**LE LIEN CULTUREL DES CONSTRUIITS DE COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL :
LE CAS DE LA JUSTICE PROCEDURALE ET DISTRIBUTIVE**

Imaginez une classe de MBA dans une école de gestion américaine qui compte un nombre significatif d'étudiants non-Américains. En plus des Américains, la classe de soixante-dix comprend des étudiants de Russie, de Chine, d'Allemagne, de France, de Suède, d'Inde, du Pérou et d'Argentine. Une "perturbation" se produit pendant un examen de statistiques encadré par un assistant d'enseignement qui s'avère justement être chinois - plusieurs étudiants non-Américains échangent des commentaires sur l'examen et posent des questions de nature rhétorique liées à l'examen. Le jour suivant, le professeur reçoit un message anonyme d'un étudiant accusant certains étudiants internationaux d'avoir triché à l'examen. Les étudiants accusés sont confrontés au professeur, mais nient toute intention de fraude. À la réunion de classe suivante, le professeur informe tous les étudiants du "Code d'Honneur" de l'Université qui stipule qu'il est non seulement mal de tricher, mais également mal de pas désigner ceux qui trichent.

Une discussion houleuse s'ensuit. D'abord, les étudiants accusés réitèrent qu'ils n'ont rien fait de mal. Ils n'ont reçu aucune aide ou réponse. Ils commentaient simplement la nature et la difficulté de l'examen. Puis un étudiant français (pas parmi les accusés) avance qu'il aurait de plus grands problèmes avec quelqu'un qui profère des accusations anonymes qu'avec quelqu'un qui triche. Il a beaucoup cherché pour trouver les bons mots en anglais, s'arrêtant finalement sur "denoncement" (délation). Il a poursuivi sa thèse en parlant des collaborateurs pendant l'occupation Nazie qui ont dénoncé leurs compatriotes et pairs auprès des Nazis puis rejeté toutes les attaques dirigées contre eux. Enfin, deux étudiants russes ont commenté qu'ils ne voient rien de mal à aider un copain étudiant dans le besoin. Ils ont aussi longtemps cherché pour trouver les expressions anglaises correctes permettant de décrire la situation. Le meilleur qu'ils aient pu faire était de définir comme "corrupt" (corrompu) un système hiérarchique de professeurs et d'étudiants de troisième cycle et qu'ainsi toutes les méthodes permettant de réussir étaient acceptables. Mais ils ont aussi nié "avoir triché".

Le professeur est revenu à son bureau et a convoqué l'assistant de recherche qui a surveillé l'examen. Celui-ci a assumé de bon gré la responsabilité totale en déclarant qu'il avait échoué dans son travail. "Je suis désolé, mais je n'ai pas fait un très bon travail." Le professeur, extrêmement irrité que la situation se soit poursuivie sans solution, non seulement accepte les commentaires de l'assistant de recherche, mais ajoute également à la critique. "Vous avez bougrement raison qu'il s'agit d'une erreur! Si cela se reproduit, je vous fais révoquer de votre poste!" L'assistant de recherche était mortifié. Il avait admis ses erreurs s'attendant à ce que le professeur l'assure qu'il avait très bien fait et que ce n'était pas sa faute. En réalité, il pensait avoir fait exactement ce que le professeur lui avait édicté.

L'incident ci-dessus, qui s'est produit il y a quelques années dans une importante université du Middle-West démontre comment la culture et les nuances linguistiques peuvent affecter une transaction de justice organisationnelle. Finalement, il était peu clair non seulement s'il y avait vraiment eu fraude, mais aussi si les parties impliquées partageait la même compréhension de ce que "frauder" signifie. Les expressions linguistiques que les personnes ont utilisé pour décrire les événements de la vie organisationnelle sont des produits de la culture et de la langue (Weidong, 1999). D'ailleurs, il n'y a pas que la signification formelle des mots qui ait une importance. Les connotations, l'utilisation de l'argot, et les idiomes peuvent faire partie d'une expérience culturelle et historique spécifique, et peuvent revêtir une importance critique dans l'acheminement d'une signification voulue.

Dans cet article, nous examinons comment le jeu entre langue et culture peut être critique pour les applications cross-culturelles des construits organisationnels de base. Nous nous concentrons spécifiquement sur la théorie et les construits de la justice organisationnelle, mais nos arguments pourraient également s'appliquer à d'autres construits latents du comportement organisationnel. C'est-à-dire, toutes les fois que nous nous servons d'une langue pour décrire un certain état interne cognitif, émotif ou perceptif, l'adéquation et la validité de ces descripteurs sont enracinées dans la langue qui est utilisée et dans la culture. La simple traduction d'un construit dans une autre langue peut ne pas capter la vraie signification ou les nuances de ce construit. Il suffit de regarder quelque chose d'aussi simple qu'un mode d'emploi de produit traduit in extenso d'un langage (par exemple, japonais) à l'autre (par exemple, anglais) pour comprendre le potentiel d'information perdue ou fautive. Nous prétendons que la recherche cross-culturelle existante sur les justices organisationnelles est enracinée dans la langue anglaise et la culture anglophone (particulièrement nord-américaine). Tandis certaines recherches suggèrent des différences culturelles significatives dans les perceptions et comportements de justice, il peut être difficile de s'assurer combien de la variance observée constitue du "bruit méthodologique" résultant de la traduction des construits et instruments d'une langue et culture vers l'autre. Il peut être difficile de déterminer la signification ou la pertinence des construits sans comprendre l'impact de la langue sur le construit (Hofstede, 1993; Thomas & Heaphy, 1997).

De meilleures théories et méthodes cross-culturelles pour l'étude de la justice organisationnelle ne constituent pas seulement de

mystérieux problèmes académiques. Une notion plus intelligible et plus précise de la nature cross-culturelle de la justice peut jouer un rôle important dans la compréhension du succès ou de l'échec des programmes existants de ressources humaines (particulièrement dans les secteurs de l'évaluation de la performance et des rétributions ; voir par exemple: Folger & Cropanzano, 1998) et peuvent contribuer à la conception de futurs programmes.

Nous passons en revue brièvement l'imposante littérature sur la justice organisationnelle, prêtant une attention particulière aux études cross-culturelles. Presque toutes les études utilisent le cadre culturel de Hofstede (1980, 1991) pour prévoir et expliquer les différences culturelles dans les perceptions et les comportements de justice (par exemple, Leung & Bond, 1989). Tandis que ceci peut être un point de départ raisonnable d'études cross-culturelles de la justice, nous soutenons que, pour obtenir une vue plus précise et significative d'une telle variance, il est nécessaire de considérer d'autres vues de la culture (Morden, 1999; Rodrigues, 1998) et de la langue (Dorriots & Johansson, 1999; Ng & Bradac, 1993 ; Weidong, 1999) afin de parvenir à une image plus complète des rapports entre la culture, langue et justice. La simple traduction d'une langue à l'autre passe à côté de la richesse culturelle de la langue. Nous proposerons que, en recherche cross-culturelle sur des variables latentes telles que la justice organisationnelle, il soit nécessaire d'étudier plus intensément les fondements de ces construits dans la langue locale. Nous suggérerons une méthode d'approche des études cross-culturelles basée sur ce principe. En conclusion, nous discuterons des implications d'une meilleure théorie dans la pratique de gestion des ressources humaines.

Un aperçu de la justice organisationnelle

Ces dernières années, le domaine du comportement organisationnel a vu une prolifération d'études " cross-culturelles " qui ont examiné un certain nombre de construits dans des cadres culturels variés. Typiquement, ces études ont pris les construits de comportement organisationnel existants et ont testé l'impact des variations culturelles sur leur manifestation (Leung, 1989). Par exemple, les études de la justice organisationnelle ont exploré l'impact de différentes cultures nationales sur les perceptions de la justice et les différentes conséquences individuelles (Bond, Leung & Schwartz, 1992; Leung & Bond, 1984; Lind & Early, 1992). Les chercheurs ont constaté que certaines caractéristiques culturelles (par exemple, collectivisme ou distance hiérarchique) affectent les attentes des personnes envers la justice procédurale ou distributive ainsi que leur probabilité à montrer des comportements de justice procédurale ou distributive. D'autres travaux (par exemple, Lind, 1994) avancent que la théorie de base de la justice procédurale est universelle. Tandis que ces travaux adressent certainement la question de l'influence de la culture sur les perceptions et comportements de justice, les approches d'étude cross-culturelle sont peu fondées et limitées. Nous soutenons que les construits de base eux-mêmes dépendent de la culture et doivent être redéfinis et les variables doivent être recréées dans chaque culture donnée.

Un examen complet de la littérature de justice organisationnelle dépasse le cadre de cet article. Le lecteur intéressé par le riche développement conceptuel et les tests empiriques de ces construits pourra se reporter aux revues détaillées de Cropanzano et Greenberg's (1997). Nous présentons les construits de base et passons en revue la recherche cross-culturelle. Généralement, la justice organisationnelle se réfère à des théories traitant des perceptions sociales et interpersonnelles de l'équité dans la répartition des ressources (Cropanzano & Greenberg, 1997; Greenberg, 1987).

Le domaine de la justice organisationnelle est principalement divisé en deux parties: la justice distributive (JD) et la justice procédurale (JP). La JD se réfère à la perception des personnes que la distribution des ressources dans une organisation est juste (Cropanzano & Greenberg, 1997 ; Folger, 1987 ; Leventhal, 1976). Les bases historiques récentes de la JD sont liées à la théorie sociale de l'échange (Homans 1961; Kelly & Thibaut 1978) et la théorie de l'équité (Adams, 1965). La proposition de base de ces théories est que lorsque les gens perçoivent un rapport défavorable entre leurs efforts et les revenus recueillis, ils éprouveront une certaine forme de détresse cognitive ou émotionnelle (injustice, dissonance ou déséquilibre).

La recherche en JD elle-même s'est canalisée selon deux courants principaux. Le premier courant se concentre sur la perception de l'équité des résultats obtenus par les individus et l'impact de ces résultats sur les divers aspects du comportement organisationnel et les performances (les exemples récents comprennent Cowherd & Levine, 1992 ; Hulin, 1991 ; Pfeffer & Langston, 1993 ; Sweeny, McFarlin & Inderieden, 1990). Les chercheurs ont également étudié comment les perceptions de la JD affectent la performance à la tâche, l'absentéisme, le roulement de personnel et la satisfaction au travail.

Tandis qu'un rapport assez fort et positif existe entre l'équité perçue et les mesures comportementales ci-dessus, la relation, comme le notent Cropanzano & Greenberg (1997), est complexe. Bien que les niveaux absolus des revenus distribués soient importants, les niveaux relatifs sont également importants. Tel que le suggère la théorie de l'équité (Adams, 1965), les comparaisons sociales des revenus sont d'importantes causes déterminantes des perceptions de résultats équitables. S'ajoute à cette complexité le processus qui conduit à choisir l'*autre de comparaison* (Adams, 1965). Celui qui est sélectionné comme point de comparaison aura un profond impact sur la perception que l'on aura de la justice ou l'injustice quelque soit l'allocation donnée.

Le deuxième courant de recherche en JD, plutôt que de se concentrer sur le destinataire des revenus, s'intéresse à la personne décidant de l'allocation et leurs préférences de revenus (Cropanzano & Greenberg, 1997 ; Deutsch, 1975 ; Kabanoff, 1991;

Leventhal, 1976 ; Skitka & Tetlock, 1992). Par exemple, des règles de rétributions pourraient être basées sur l'équité (c'est-à-dire rétributions proportionnels aux contributions), sur l'égalité (c'est-à-dire rétributions égales pour tous les membres ou participants, indépendamment de leur contribution relative) ou sur le besoin (c'est-à-dire, les rétributions qui varient en fonction des différents besoins ou exigences de chacun plutôt que de la contribution individuelle).

Plusieurs études du comportement d'allocation de rétributions ont examiné des influences culturelles nationales sur les préférences ou espérances d'allocation. Prêtant l'oreille de nouveau à la théorie de base de l'échange (Adams, 1965) et à la théorie de l'espérance (Vroom, 1964), une logique prescriptive forte a émergé associant les rétributions à la performance. De telles procédures fondamentales (au moins en Amérique du Nord) de gestion tel que salaire au mérite, salaire lié à la performance, et rétribution au nombre de pièces produites prennent leurs racines dans la règle de l'équité. Les deux démonstrations empiriques (par exemple, James, 1993; Martin & Harder, 1994) et études de cas (par exemple, Fast & Berg, 1975) indiquent que l'association claire de la rétribution en fonction des résultats (équité) conduit à un rendement élevé.

Cependant, la force et l'impact de l'intention d'équité peuvent changer d'une culture à l'autre, et peuvent même changer avec le temps au sein d'une même culture.

La justice procédurale se concentre sur les processus employés pour prendre des décisions concernant les problèmes associés à la justice (par exemple, distribution des ressources, évaluations et discipline) (cf. Tyler, 1986 ; Thibaut & Walker, 1975). La justice procédurale est typiquement définie comme le degré avec lequel les individus perçoivent que des processus ou des mécanismes sont mis en place dans les organisations (ou autres cadres liés à la justice) afin d'arriver à des rétributions justes (Lind et Tyler, 1988 ; Thibaut & Walker, 1975).

Dans leur revue des recherches sur la justice, Cropanzano & Greenberg (1997) identifient les éléments structuraux et sociaux de la justice procédurale. La structure se rapporte à la mesure avec laquelle les politiques, les documents et les processus explicites employés pour allouer les rétributions conduisent à des distributions équitables. Lind (1994) a décrit ces approches comme se focalisant sur les procédures qui ont eu comme conséquence des allocations justes des rétributions. D'après le principe que les processus sont seulement importants comparés aux rétributions, Lind note qu'"une hypothèse fondamentale [...] est que les soucis de justice proviennent d'un désir de maximiser ses propres rétributions individuels face aux autres exigences concurrentes..." (p. 25) Les rétributions, d'après le point de vue précédent, sont ce qui est le plus important. Cependant, Lind (1994) note que les jugements sur l'équité des procédures sont plus importants pour les appréciations subjectives de la justice globale et pour l'acceptation des rétributions que ne le sont les rétributions objectives elles-mêmes. Ceci, continue-t-il, est au centre *d'une vue sociale du processus de justice*. Les aspects sociaux de la justice procédurale (également appelée *justice interactionnelle* ou *modèle relationnel*) s'intéressent aux interactions individuelles liées au processus de justice; en particulier la sensibilité sociale utilisée et la justification donnée comme élément du processus de justice (Cropanzano & Greenberg, 1997). C'est avec ces vues sociales des processus de justice que le lien avec la culture devrait être le plus évident. Des processus sociaux sont imbriqués dans un contexte culturel spécifique.

Plusieurs chercheurs ont essayé de construire des listes de critères procéduraux structuraux (par exemple, Folger, Konovsky, & Cropanzano, 1992 ; Leventhal, 1976, 1980 ; Lind & Tyler, 1988). La longueur et le contenu, comme l'importance relative des attributs spécifiques de ces listes semblent changer avec le contexte de la justice (Cropanzano & Greenberg, 1997). Toutefois toutes les listes semblent inclure la confiance en des règles ou des éléments (y compris la présentation d'une preuve, de décisions basées sur des données précises, de la cohérence, des procédures d'appels et des notifications d'audiences) et des occasions *donner de la voix* (capacité de l'individu d'interroger, de réfuter, et de communiquer au cours du processus). D'autres caractéristiques communes incluent: la confiance dans les décideurs, la neutralité de ceux-ci, le traitement digne et respectueux des objections ("standing"), et la capacité des objecteurs d'exercer une procédure de contrôle (Tyler, 1994).

Des preuves relativement fortes se sont accumulées ces dernières années en faveur de la thèse de Lind (1994) selon laquelle l'équité procédurale elle-même est au moins aussi importante que les rétributions pour les jugements de satisfaction et la bonne volonté d'utiliser à nouveau les procédures (Cropanzano & Greenberg, 1997; Tyler, 1994). D'ailleurs, l'équité procédurale peut être importante *indépendamment* des allocations de rétributions (Tyler, 1994). Bien que le débat continue autour du rapport entre les procédures et les rétributions (cf. Alexander & Ruderman, 1987 ; Folger, 1987 ; Cropanzano & Greenberg, 1997), la discussion s'est également tourné vers la question de l'importance relative de divers attributs procéduraux, antécédents et conséquences de la justice, ainsi que le contexte de la justice (par exemple, Bigley & Pearce, 1999 ; Brockner & al., 1997 ; Dulebohn & Martocchio, 1997 ; Gopinath & Becker, 2000 ; Kafner, Sawyer, Early & Lind, 1987). Les études ont examiné le rôle de tels pré-requis organisationnels comme la participation dans les évaluations (Kafner, & al., 1987), les transmissions (Gopinath & Becker, 2000), la confiance des superviseurs (Bigley et Pearce, 1999), et la myriade d'autres variables contextuelles. En fait, quelques chercheurs considèrent des caractéristiques telles que la confiance comme des pré-requis contextuels à un incident de justice, tandis que d'autres considèrent la confiance comme un attribut procédural.

Un des voies de recherche plus fascinantes a été le rôle de la culture dans les perceptions de la justice. C'est ce domaine qui va maintenant retenir notre attention. En particulier, nous sommes intéressés par le contexte culturel de la justice. Tandis que notre principal intérêt réside dans le travail lié à la justice, la littérature sur la justice traite de celle-ci comme un élément générique aux interactions interpersonnelles et nous nous référerons à des travaux provenant de divers cadres sociaux et

légaux. Ils ont tous en commun le fait de traiter de la façon dont les perceptions des incidents de justice peuvent (ou ne peuvent pas) changer en fonction de la culture qui les entourent.

Culture et justice organisationnelle

L'idée que la culture nationale est importante pour les perceptions de la justice n'est pas nouvelle (par exemple, James, 1993; Leung, 1988 ; Leung & Park, 1986 ; Lind, 1994 ; Lind & Earley, 1992 ; Mikula, Petri & Tanzer, 1990), toutefois son rôle est discutable. Quelques chercheurs ont utilisé le modèle de Hofstede (1980, 1991) de l'individualisme-collectivisme culturel, de la distance hiérarchique, de contrôle de l'incertitude, de la masculinité-féminité et du dynamisme Confucianiste pour tenter de démontrer l'existence de différences dans la préférence d'allocation (par exemple, équité, égalité, ou distribution basée sur le besoin) (par exemple, Leung & Bond, 1984; Leung & Park, 1986). Plusieurs des études, passées en revue par James (1993), montrent des différences culturelles relativement persistantes dans les prérequis et les conséquences de la justice distributive et procédurale.

Par exemple, la revue de James (1993) des études cross-culturelles de la justice indiquent une différence culturelle dans le degré avec lequel les perceptions de l'injustice seraient liées à la colère dans les cultures d'Europe occidentale et dans les cultures israéliennes (Wallbott & Scherer, 1986 ; Babad & Wallbott, 1986). La dimension culturelle de distance hiérarchique de Hofstede est corrélée négativement avec la colère associée à l'injustice. Des niveaux élevés de colère associée à l'injustice se retrouvent dans des pays à faible distance hiérarchique (Gudykunst & Ting-Toomey, 1988). Deux études renforcent cette conclusion, prouvant que les individus des cultures à distance hiérarchique élevée sont généralement plus tolérants vis-à-vis des injustices (Scase, 1972 ; Stern & Keller, 1953).

Plusieurs études (voir James, 1993) associent l'échelle de l'individualisme-collectivisme de Hofstede à la justice. Plus clairement, la dimension de l'individualisme-collectivisme semble être lié aux préférences de rétributions. Les études de Leung et co-auteurs (Leung & Bond, 1984; Leung & Park, 1986) montrent des différences subtiles dans la préférence des règles d'allocation entre Américains et Coréens. Leung & Bond (1984) prouvent que les Américains préfèrent des règles d'allocation basées sur l'équité indépendamment de la nature de la situation sociale, tandis que les sujets chinois ont utilisé des règles d'allocation basées sur l'équité quand ils ont affaire à des personnes en dehors de leur groupe social normal, mais basées sur l'égalité pour les allocations à l'intérieur de leur propre groupe social. Dans une étude basée sur des scénarios, les Coréens ont évalué les personnes utilisant des règles basées sur l'égalité d'allocation mieux que les Américains ne les ont évalués. Par ailleurs, les Coréens ont évalué des personnes en utilisant des règles basées sur l'équité d'allocation moins bien que les Américains (Leung & Park, 1986). Les auteurs attribuent les différences dans ces évaluations aux différences sur l'échelle collectivisme-individualisme (le collectivisme élevé pour les Coréens et les Chinois et l'individualisme élevé pour les Américains.) Cependant, l'étude n'a trouvé aucune différence dans l'application des règles d'équité ou d'égalité dans des situations d'allocation spécifiques.

Le rapport entre collectivisme-individualisme et la préférence dans la règle d'allocation peut ne pas être aussi simple que les études ci-dessus le suggèrent. En fait, l'étude de Leung & Bond, parmi plusieurs autres, suggère des différences homme-femme dans les préférences d'allocation. James (1993) avance que les différences entre les sexes pourraient signifier que la dimension masculinité-féminité serait significative des différences basée sur la culture en justice. Plusieurs études aboutissent à une telle conclusion. Par exemple, de hauts niveaux d'individualisme et de féminité sont associés à une forte préférence pour les règles d'allocation basée sur l'équité (Nauta, 1983). En général, les résultats confortent le rapport entre masculinité-féminité et règles d'allocation, mais les résultats associant cette dimension culturelle avec des préférences procédurales sont contradictoires.

Etant donné la quantité de travaux cross-culturels sur la justice utilisant le modèle de Hofstede, il est étonnant qu'aucune étude que nous ayons rencontrée n'ait utilisé la dimension de contrôle de l'incertitude. Il semblerait logique que les cultures ayant le plus tendance à contrôler l'incertitude soient plus attentives à inclure plus de contrôles et de règles permettant de guider le processus de justice. Hofstede suggère (1991) que de telles cultures sont généralement caractérisées par une forte confiance envers les règles établies. Les règles enlèvent l'incertitude potentielle.

Toutes les études cross-culturelles de la justice n'aboutissent pas à de fortes différences culturelles dans les préférences ou les perceptions de la justice. Lind & Tyler (Lind, 1994; Lind & Tyler, 1988) ont adopté une approche différente, essayant de montrer l'universalité de leur modèle causal particulier de la justice; que les attributs procéduraux, par opposition aux rétributions distribuées, sont les plus critiques pour les perceptions de la justice. Ils affirment que les facteurs culturels ont seulement un impact limité sur la justice procédurale. Dans une étude cross-culturelle en laboratoire, relatée par Lind (1994), des pré-requis et conséquences de la justice, celui-ci prétend démontrer, de même que les quatre attributs procéduraux - confiance, position, neutralité et contrôle - jouent le même rôle central dans les perceptions de la justice. Aux USA, en Allemagne, et à Hong Kong, pays qui diffèrent sur les dimensions culturelles de Hofstede et qui ont différents systèmes légaux, ces quatre attributs procéduraux sont plus importants que la distribution objective des rétributions pour les perceptions qu'ont les personnes de la justice. Cependant, par une inspection plus fine des modèles que Lind rapporte, on découvre quelques subtiles différences qui peuvent être liées à la culture. Par exemple, les participants de chacun des trois pays évaluent

différemment l'importance des quatre attributs procéduraux. Aux USA, la position d'une personne (sentiment d'être traité avec dignité et respect) est la plus importante, suivi de la neutralité de la personne prenant des décisions, et puis de la confiance dans le décideur prenant les décisions d'allocation. Étonnamment, le contrôle du participant sur les processus et les rétributions n'est pas un facteur significatif. En Allemagne, la position était la plus importante, suivi de la neutralité; la confiance et le contrôle n'étant pas significatifs. A Hong Kong, la confiance et la position ont une importance presque comparable alors que la neutralité est plutôt moins importante. De même qu'en Allemagne et aux USA, le contrôle n'est pas un facteur significatif en liaison avec des jugements de processus justes. Tandis que les modèles pour les trois pays sont structurellement semblables, le rôle des divers attributs procéduraux y est différent.

Après avoir parcouru l'immense littérature de justice organisationnelle, on pourrait justement se demander ce que l'on sait de quelque certitude concernant les différences culturelles. En dépit de l'opposition de Lind (1994), il semble y avoir des différences culturelles en justice procédurale et distributive. La diversité des résultats peut être due, en partie, aux méthodologies de recherches considérablement variées qui ont été utilisées pour étudier la justice. De plus, la plupart des études cross-culturelles se fondent sur le modèle de Hofstede (1980, 1991). Alors que ce modèle a été largement répandu dans l'étude des phénomènes organisationnels, il n'est certainement pas le seul et a fait l'objet de critique (Morden, 1999; Rodrigues, 1998). Et tandis que certaines des nombreuses études cross-culturelles ont développé de gros efforts pour parvenir à traduire soigneusement les enquêtes et simulations de la langue d'origine (habituellement l'anglais) vers la langue appropriée à l'étude (par exemple, Leung & Park, 1986), il n'est pas clair qu'il en a été ainsi pour toutes les études. Peut-être ce qui est le plus préoccupant et qui est notre principal sujet, c'est que les concepts eux-mêmes ont pu ne pas être validés ou établis dans le nouveau cadre culturel et linguistique. C'est vers ce dernier point que nous dirigeons maintenant notre attention.

Langage, culture et étude cross-culturelle de la justice

Il est important de souligner, en particulier en traitant de la relation entre justice culturelle et organisationnelle que le construit est perceptif (Cropanzano & Greenberg, 1997) et les construits et les théories elles-mêmes sont des inventions culturelles. Nous nous intéressons aux perceptions de la justice par les personnes et ces perceptions sont assurément affectées par *la programmation mentale* de la culture (Hofstede, 1980, 1991). Hofstede (1993) note qu'une grande partie du domaine académique du management est d'" invention américaine " (p. 81). Les concepts et les théories elles-mêmes sont dérivées de la culture américaine avec son histoire et ses institutions. Tandis que les construits et les théories peuvent s'appliquer dans d'autres cultures, tel que le suggèrent Lind (1994) et quelques autres, magnitude, dimensions, dynamiques et même signification peuvent changer. Ainsi, toute comparaison cross-culturelle doit être lue avec précaution (Thomas & Heaphy, 1997). Nous posons la question de comment améliorer des construits et des théories d'étude telles que celles liées au domaine de la justice organisationnelle dans un contexte cross-culturel. L'approche que nous préconisons est enracinée à la fois dans la culture et dans la langue (Dorriots & Johansson, 1999; Mikula, & al. 1990). D'ailleurs, il est important de noter le manque de recherche étudiant systématiquement les phénomènes organisationnels par des approches cross-culturelles et de comparaison de la langue. Ito (1992) note que tandis qu'un certain nombre d'études examinent les différences entre anglo-américain et japonais, très peu d'études font des comparaisons entre d'autres cultures et langues.

Dans le début de cet article nous avons raconté un incident de justice qui a eu lieu dans une salle de classe il y a quelques années. Ce scénario révèle certains des pièges de tentatives d'appliquer directement des construits de justice hors de leur contexte. D'abord, pour un étudiant américain, la situation était de celle qui invite clairement à une administration de la justice. Une transgression a été perçue et une certaine mesure corrective devrait être prise. Mais, ce que les étudiants et le professeur américains peuvent avoir classé comme " tricherie " a été vu par d'autres soit comme un commentaire innocent soit comme un moyen quasi-légitime de contourner le système. Dans le premier cas, il peut être considéré comme culturellement approprié d'exprimer son avis ou de se plaindre. Comme le relève Platt (1994), se plaindre et débattre est le passe-temps national français, mais les Français ne sont pas seuls dans cette activité. Elle note également que venir à bout de l'insidieuse bureaucratie française par des courts-circuits et des violations mineures des règlements est culturellement acceptable, voire attendu. Ce qu'un Américain (ou en la matière, une personne de n'importe quelle culture donnée) définit comme " tricherie " peut ne pas être perçu en tant que tel par des personnes d'autres cultures, ou, du moins, peut être perçu comme insignifiant. Il n'est pas nécessaire dans ce cas que le construit " tricherie " n'ait aucune signification à exprimer pour l'étudiant français ou le Russe. Dans cet incident, c'est simplement que les comportements qui constituent une fraude peuvent différer ou l'importance qui leur est attachée (savoir si une intervention est nécessaire) peut varier. Ainsi, la classification d'un incident de justice est sujette à interprétation culturelle et linguistique. Il faut garder à l'esprit que nous ne préconisons pas de " norme " de comportement correcte. Nous notons tout au plus que les différentes cultures auront une conception différente de ce qui est ou de ce qui n'est pas acceptable. Le professeur américain doit déterminer quelle norme est appropriée à sa situation.

Pour étendre cette notion de la spécificité culturelle d'un incident de justice, considérons la discrimination d'âge. Aux États-Unis, les dirigeants feraient très attention à éviter toute référence à l'âge d'un employé de crainte d'être accusé de

discrimination d'âge. Les lois du travail des Etats-Unis interdisent la discrimination d'âge dans la plupart des cadres de travail, à moins qu'il puisse être démontré que l'âge est lié d'une manière quelconque à la performance dans le travail. Ainsi, un dirigeant éviterait toute référence à l'âge même dans une conversation fortuite avec un employé. Cependant, les Chinois n'ont pas les mêmes soucis concernant l'âge. En fait les personnes âgées sont fières de leur âge et sont vénérées dans la société. Tout commentaire sur l'âge avancé des employés sera considéré comme un éloge ou un hommage (Weidong, 1999) et non une discrimination. Le manque de respect envers l'âge en Chine peut au contraire être vu comme une violation culturelle sérieuse. Les connotations linguistiques associées à l'âge seraient très différentes dans les deux cultures.

Mikula & al. (1990) ont entrepris une étude rare et novatrice qui est conforme à l'approche que nous préconisons. Bien qu'ils aient rassemblé un groupe multiculturel d'Autrichiens, de Finlandais et de Bulgares, l'échantillon était trop réduit pour permettre toute conclusion cross-culturelle définitive. Leur approche était de demander aux sujets d'indiquer les événements journaliers qui constituent un traitement injuste. Les chercheurs soumettent leurs résultats à une mesure multidimensionnelle (MDS) et à des regroupements. Les groupes résultants représentent les types de traitement injuste que les sujets perçoivent. Ce qui est intéressant dans ces résultats est que ce qui est perçu comme injuste n'est pas complètement conforme à la vue étroite de l'injustice proposée par la recherche typique sur la justice (par exemple, Cropanzano & Greenberg, 1997 ; Folger, 1987 ; Lind & Tyler, 1988). " *Les types et les groupes obtenues de notre étude indiquent une grande variété des traitements et des événements injustes[.....E]xemples d'injustice distributive, et de distribution de biens matériels en particulier, ainsi que problèmes procéduraux au sens étroit... compose seulement une partie de notre collection* " (Mikula & al., 1990, p. 142). Dans les traditions culturelle et linguistique autrichienne, finnoise et bulgare, toutes les formes d'injustice n'ont pu être nettement ordonnée selon le cadre procédural ou distributif de la justice.

En référence au scénario du début, l'étudiant français n'a pas perçu l'identification du tricheur comme faisant partie des procédures traditionnelles permettant d'assurer la justice. Dénoncer un étudiant équivaut à être un "collabo". Dans le même temps, un étudiant américain pourrait percevoir un tel acte comme nécessaire et conforme à un " Code d'Honneur ", ceci n'est pas vrai pour des étudiants d'autres cultures. Il y a ici une petite énigme. L'étudiant français ne peut pas explicitement approuver la fraude, mais il ne se sent pas obligé de "balancer" le tricheur. Les significations et les comportements associés à la fraude peuvent être semblables à travers la culture française et américaine, mais les remèdes (c'est-à-dire les procédures) pour traiter la transgression ont différentes significations ou connotations.

D'autres cultures peuvent rendre explicite le rôle du médiateur de conflit. L'idée de l'*Ombudsman*, gardien indépendant des droits de l'employé, est répandue dans certaines des cultures d'Europe du Nord. La neutralité procédurale est supposée. Dans d'autres pays, les règles du travail sont légiférées (par exemple, en France), ou le "partenariat social" entre employés, entreprises et gouvernement contrôlent le processus de justice (par exemple, en Allemagne et en Autriche). Peut-être que dans de tels systèmes la justice procédurale est considérée comme "allant de soi" et devient donc hors de propos.

En Chine, prendre une responsabilité a des implications culturelles et linguistiques significatives. L'individu chinois minimiserait typiquement sa contribution à des réussites mais exagérerait sa responsabilité dans des erreurs ou des problèmes (Weidong, 1999). C'est cette dernière condition qui pourrait avoir l'effet le plus significatif sur la justice. Il pourrait signifier que le niveau perçu des transgressions est plus élevé que la réalité. Ceci pourrait mener à des corrections exagérées des infractions ou des injustices perçues si l'on n'est pas en phase avec la propension chinoise à l'exagération. Dans des interactions interpersonnelles, la situation devient bien plus compliquée étant donnée la tendance chinoise à la tolérance et à la patience (Weidong, 1999). " Une fois rencontrée une infraction, on adopte habituellement l'attitude de considérer que *ce qui est fait est fait*, pardonnant autant que possible, et acceptant un compromis pour laisser chacun en paix " (Weidong, 1999, p.17).

L'individu peu familier de la culture et de la langue chinoises peut être déconcerté face à des situations d'injustice perçue. Une danse élaborée peut s'ensuivre entre les plaignants potentiels. D'une part, l'individu qui a fait la faute peut être expansif en admettant son erreur et en exagérant sa responsabilité. La partie victime peut minimiser l'événement pour préserver l'harmonie (et peut-être pour conserver la face). La situation peut être classée comme événement injuste par un Américain (ou un Européen de l'Ouest), mais il n'est pas certain que les Chinois la classeraient comme telle.

Le fait est que instruments, construits et théories doivent être validés dans les diverses cultures. Ce que des Américains peuvent définir comme un construit de base de la culture américaine peut ne pas être aussi important voire pas important du tout dans une autre culture. Comment ce construit est classé et défini peut varier d'un cadre culturel à l'autre. Les nuances et les connotations des différentes langues peuvent être déterminantes. La nature du processus de transmission lui-même - la façon dont on s'adresse aux personnes, les titres que les gens ont, les gestes que les personnes utilisent, et même le volume de communication - peuvent être importants pour la signification que l'on attache aux construits (Dorriots & Johansson, 1999 ; Weidong, 1999). Un instrument d'enquête ou un exercice de simulation développé dans une culture peut ne pas bien se traduire (dans les deux sens culturel et linguistique) entre les cultures (Hofstede, 1993 ; Thomas & Heaphy, 1997). Nous suggérons que plus la disparité entre les cultures est grande, plus grand soit le soin nécessaire au transfert des constructions, instruments et théories. Les questions mêmes que nous posons, la méthodologie que nous utilisons, et les réponses que nous considérons sont biaisées par notre propre cadre culturel, notre expérience, et nos traditions (Kaplan, 1964).

Comment alors devrait-on procéder pour faire de la recherche cross-culturelle sur la justice organisationnelle ou, en la matière, tout construit organisationnel ? D'abord, on ne peut pas supposer que des construits ou des variables puissent simplement être traduites d'une langue vers l'autre. Une étape minimale peut consister à traduire une première fois les construits et variables puis à retraduire la traduction dans la langue d'origine afin d'assurer un certain degré de cohérence dans la signification des mots. Leung & Park (1986) utilisent une approche de "communauté" qui emploie des traductions multiples dans le but d'arriver à un certain niveau de consensus dans la signification des mots (Brislin, Lonner & Thorndike, 1973).

Un deuxième stade consisterait à aller au delà des significations simples des mots traduits pour atteindre un certain sens de la signification usuelle ou de la connotation contextuelle des mots (Weidong, 1999). Par exemple, la traduction du mot anglais "justice" ou "just" en français aurait pu avoir comme conséquence "justice", "juste" ou "équitable." Cependant, dans la justice organisationnelle et l'utilisation anglo-américaine, la justice et l'équité ne sont pas identiques. La théorie de la justice a traversé de grandes difficultés pour distinguer équité, égalité et besoin en tant que règles distinctes d'allocation. Les différences sont subtiles mais fondamentales pour la théorie. Ce point devient critique lorsque nous étudions des variables latentes. Nous n'observons pas directement et ne mesurons pas une quelconque propriété physique et objective. Nous mesurons et enregistrons des états mentaux internes – des perceptions. Nous étudions ces états internes via la communication verbale. Tout désaccord ou ambiguïté dans la signification des variables devient une erreur dans notre mesure et compromet la validité de nos théories et conclusions. Ainsi, la prochaine étape logique de validation des construits et variables dans des cadres cross-culturelles serait identique à ce que nous ferions pour n'importe quelle nouvelle recherche. Nous devons établir la validité de ces relevés dans chaque cadre culturel (voir aussi : Usunier, 1998 ; 31-66). Les procédures telles que l'analyse factorielle, la mesure multidimensionnelle, le développement d'un réseau nomologique associant les nouvelles (dans une culture particulière) variables aux variables établies semblables, ou le modèle d'équation structurelle (par exemple, Lisrel) peuvent ajouter de la crédibilité aux prétentions que les construits latents développés dans un cadre culturel ont la même signification dans d'autres (Cook & Campbell, 1979 ; Mikula, & al., 1990 ; Nunnally & Bernstein, 1994).

Une autre solution consisterait à utiliser une approche qualitative. La recherche pourrait tenter de découvrir les incidents ou les situations qui reproduisent ceux définis dans le cadre d'origine (c'est-à-dire, celui des Etats-Unis pour la justice organisationnelle) et faire en sorte que les sujets décrivent ces incidents dans leur langue maternelle. L'analyse des regroupements de termes générés pourrait conduire au lexique local pour le construit et fournir la base d'opérationnalisation de la variable en vue d'études ultérieures. L'avantage serait de pouvoir ainsi comparer des variables à travers les cadres culturels. La limitation, cependant, serait de ne pouvoir découvrir que des types d'incidents ou des situations définis comme événements de justice dans la culture d'origine (encore celle des Etats-Unis dans le cas de la justice).

Pour compléter l'approche ci-dessus, on pourrait suivre une stratégie semblable à celle utilisée dans l'étude de Mikula, & al. (1990). Les incidents de justice eux-mêmes sont provoqués par les sujets. Demander aux employés ou aux étudiants de décrire dans leur langue maternelle des incidents de justice ou d'injustice (supposant naturellement que nous pouvons convenir de la traduction appropriée des mots *justice* et *injustice*) pourrait produire différents ensembles d'événements dans différentes cultures, comme cela a été le cas dans l'étude de Mikula, & al.. Cette seule découverte est intéressante, mais le processus ne devrait pas s'arrêter là. Le même processus doit être appliqué à toutes les variables d'un modèle donné pour assurer une signification cohérente. Ainsi, si "confiance", "voix", "position", "équité", "égalité" ou "besoin" sont les construits principaux d'une théorie de la justice, nous devons assurer la comparabilité dans la façon dont nous les rendons opérationnels à l'intérieur de chaque cadre culturel.

C'est seulement après que nous ayons validé les variables spécifiques en utilisant une certaine combinaison des procédures ci-dessus que nous pouvons commencer le test cross-culturel significatif de la théorie. Bien que ces procédures puissent être pénibles, en faire moins compromettraient la représentativité de nos résultats. Sinon, nous ne faisons que tester une conceptualisation de la réalité par une culture à l'intérieur d'une autre culture. L'hypothèse de Lind (1994) que le processus de justice est universel peut en principe être vraie, mais les découvertes qu'il rapportent *peuvent* mal spécifier l'image complète de la justice en l'Allemagne ou à Hong Kong.

Cela veut-il dire qu'il n'y a pas de construits de comportement organisationnel universel ? Non, cela signifie simplement qu'au moins dans le cas des variables latentes, nous ne pouvons pas *supposer* l'universalité. Nous devons établir la comparabilité des significations à travers les cultures. Ainsi, alors que nous avons débuté l'étude cross-culturelle de la justice organisationnelle et avons même découvert quelques résultats intéressants, il reste encore beaucoup à faire. Nous préconisons la recherche cross-culturelle continue de la justice organisationnelle, mais avec une plus grande attention à imbriquer théorie, les construits et variables dans le contexte linguistique et culturel spécifique. Le chercheur doit être sensible aux nuances culturelles et linguistiques qui peuvent donner une signification différente à des construits et des variables théoriques spécifiques. La langue et la culture dans laquelle une théorie est développée pousseront le chercheur à découvrir certaines vérités et à en ignorer d'autres.

Implications pour les Ressources Humaines

A mesure que les entreprises deviennent de plus en plus multinationales ou globales, la probabilité augmente qu'elles soient contraintes de traiter un plus grand nombre de conflits culturels relatifs à la justice organisationnelle. Le rapport le plus évident entre la justice distributive et procédurale d'une part et les pratiques en matière de ressources humaines de l'autre se situe dans le domaine des rétributions. Les autres secteurs concernés par la pratique des ressources humaines comprennent l'évaluation de la performance, le travail en équipe, les systèmes de consultation, le règlement du travail, les procédures de réclamation et les relations hiérarchiques. Les différences culturelles et linguistiques entre managers dans la compréhension, les attentes et l'application des principes de base de la justice distributive et procédurale auront probablement un impact sur la pratique managériale en matière de ressources humaines. Les managers utilisent la langue pour décrire et communiquer aux employés les systèmes de ressources humaines. Un défaut de compréhension des nuances linguistiques et du langage en usage peut avoir pour conséquence des politiques et des systèmes de ressources humaines mal conçues et mal perçues. Le développement d'une théorie véritablement cross-culturelle de la justice organisationnelle devrait conduire à une amélioration des pratiques dans le domaine des ressources humaines.

On rapporte une quantité significative de données anecdotiques sur les différences culturelles dans les pratiques en matière de rétribution (par exemple, O'Connell et Bartlett, 1998) cela souligne les problèmes qui peuvent se manifester si une entreprise ne comprend pas complètement le rapport entre culture et justice organisationnelle. Par exemple, aux Etats-Unis, Lincoln Electric s'était admirablement développé et était devenu l'exemple même du système de rétribution liée à la performance le mieux couplé. Un système élaboré d'évaluation de la performance individuelle et au niveau de l'entreprise s'était formé ainsi liée à l'allocation correspondante en matière de rétribution. Le cœur du système reposait sur la croyance du management en l'autonomie et en la responsabilité individuelles pour toute action. Dans une large mesure, les individus pouvaient déterminer leur niveau de rétribution à partir de l'effort dont ils faisaient preuve, de leur préférence pour le travail par rapport au temps libre et d'autres décisions qui leur appartenaient de prendre seuls. L'entreprise n'offrait aucun congé payé ou vacances et seulement le minimum d'avantages sociaux. Au lieu de cela, les employés recevaient une rétribution totale plus élevée que celle offerte sur le marché par la concurrence. Le management croyait que les employés étaient les mieux placés pour décider eux-mêmes de l'allocation de leurs temps, effort et argent.

Tandis que ce système fonctionnait très bien dans la culture fortement individualiste et à faible distance hiérarchique des Etats-Unis, il ne réussissait pas dans les cultures ne partageant pas ces caractéristiques, plus particulièrement l'Europe de l'Ouest et l'Amérique du Sud. Langue, normes, valeurs, pratiques historiques, et structures institutionnelles gouvernementales et semi-publiques de ces contrées allaient à l'encontre du système de Lincoln Electric. Dans certaines cultures, les individus n'avaient aucun antécédent de ce type de décisions lié à leur travail. Dans plusieurs situations, les employés ne comprenaient pas la nature ou l'importance de ce plan. Dans certains pays, il était illégal de distribuer des primes sur salaire ou si ces bonifications étaient payées systématiquement pendant une période donnée, elles devenaient salaire à part entière. De telles législations et normes contredisent le côté nécessairement occasionnel d'un système de rétribution à la performance. D'autre part, le risque potentiel et la variabilité de ce système enfreignaient le contrat implicite entre employés et direction qui existait dans certaines cultures. La sécurité sociale et la redistribution des richesses peuvent être fermement ancrées dans les cultures scandinaves ou germaniques et ceci contredit l'autonomie et de l'individualisme qui constituent la norme dans la culture des Etats-Unis. Il n'est pas facile de déterminer combien, s'il en y a, des problèmes rencontrés par Lincoln Electric avaient pour origine la langue. Cependant, nous soutenons qu'une large compréhension de la culture repose sur la langue et sa connaissance.

Comme nous l'avons noté plus tôt, quelques chercheurs, en particulier Lind (1994), ont déclaré que les problèmes de justice (distributive et procédurale) sont universels. Nous soutenons que, bien que *les problèmes* de justice soient universels, le contenu et la dynamique de ceux-ci ne le sont pas. Comme l'illustre l'exemple de Lincoln Electric, les différentes cultures ont différentes préférences de résultats. D'ailleurs, ils peuvent instaurer des procédures différentes (organisationnelles gouvernementales ou sociétales) pour gérer le processus de répartition. La compréhension du langage de la justice spécifique à une culture donnée améliorera notre compréhension de la teneur et de la dynamique de la justice organisationnelle ainsi que des moyens adaptés à la gestion des systèmes de ressources humaines.

BIBLIOGRAPHIE

- Adams, J.S. (1965) Inequity in social exchange. In Berkowitz, L. (ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, New York: Academic Press ; 267-299.
- Alexander, S. & Ruderman, M. (1987) The role of procedural and distributive justice in organizational behavior, *Social Justice Research*, 1, 177-198.
- Babad, E. Y. & Wallbott, H.G. (1986) The effects of social factors on emotional reactions. In Scherer, K., Wallbott, H.G., & Summerfield, A.B. (eds.) *Experiencing emotion: A cross-cultural study*, Cambridge: Cambridge University Press ; 154-172.
- Bigley, G. & Pearce, J. L. (1999) Supervisory trust and procedural justice perceptions: Their causal relationship in predicting work attitudes, unpublished working .
- Bond, M.H., Leung, K., & Schwartz, S. (1992) Explaining choices in procedural and distributive justice across cultures, *International Journal of Psychology*, 27, 211-225.
- Brislin, R.W., Lonner, W.J. & Thorndike, R.M. (1973) *Cross-cultural Research Methods*. New York: Wiley.
- Brockner, J., Siegel, P.A., Daly, J.P., Tyler, T. & Martin, C. (1997) When Trust Matters: The moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42, 558-583.
- Cook, T. & Campbell, D. (1979) *Quasi-Experimentation: Design & Analysis Issues for Field Settings*, Boston, MA: Houghton Mifflin Co.
- Cowherd, D.M. & Levine, D.I. (1992) Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: An investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly*, 37, 302-320.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997) Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In Cooper, C.L. & Robertson, I.T. (eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, New York: John Wiley & Sons ; 317-372.
- Dulebohn, J.H. & Matocchio, J.J. (1998) Employee perceptions of the fairness of work group incentive pay plans. *Journal of Management*, 24, 469-488.
- Deutsch, M. (1975) Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31, 137-149.
- Dorriots, B. & Johansson, I. (1999) Communication power: A linguistic approach to the study of the microdynamics of organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 15, 193-211.
- Fast, N. & Berg, N. (1975) Lincoln Electric, Cambridge, MA: The President and Fellows of Harvard College.
- Folger, R. (1987) Distributive and procedural justice in the workplace. *Social Justice Research*, 1, 143-159.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998) *Organizational Justice and Human Resource Management*, Thousand Oaks, CA and London: Sage.
- Folger, R., Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1992) A due process metaphor for performance appraisal. In Staw, B. & Cummings, L.L. (eds) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 14, Greenwich, CT: JAI Press ; 129-177.
- Greenberg, J. (1987) A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Gopinath, C. & Becker, T. (2000) Communication, procedural justice, and employee attitudes: Relationships under conditions of divestiture. *Journal of Management*, 26, 63-83.
- Gundykunst, W.B., & Ting-Toomey, S. (1988) Culture and affective communication. *American Behavioral Scientist*, 31, 384-400.
- Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences*, London: Sage.
- Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organisations*, London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1993) Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7, 81-94.
- Homans, G.C. (1961) *Social Behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Hulin, C.L. (1991) Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In Dunnette, M. & Hough, L.M. (eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press ; 445-506.
- Ito, Youichi (1992) Theories of interpersonal communication styles from a Japanese perspective: A sociological approach. In Blumler, J., McCleod, J. & Rosengren, K. (eds.) *Comparatively Speaking: Communication and Culture Across Space and Time*, Newbury Park, CA: Sage Publications ; 238-268.
- James, K. (1993) The social context of organizational justice: Culture, intergroup, and structural effects on justice behaviors and perceptions. In Cropanzano, R. (ed.) *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resources Management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Assoc. ; 21-50.
- Kabanoff, B. (1991) Equity, equality, power and conflict. *Academy of Management Review*, 16, 416-441.
- Kafner, R., Sawyer, J., Earley, P.C. & Lind, E. A. (1987) Fairness perceptions in evaluation procedures: Effects on task attitudes and performance. *Social Justice Research*, 1, 235-249.
- Kaplan, A. (1964) *The Conduct of Inquiry: Methodology for the Behavioral Science*, New York: Harper & Row.

- Kelly, H.H. & Thibaut, J.W. (1978) *Interpersonal Relations: A theory of Interdependence*. New York: Wiley.
- Leung, K. (1988) Theoretical advances in justice behavior: Some cross-cultural inputs. In Bond, M.H. (ed.) *The Cross-Cultural Challenge of Social Psychology*, Newbury Park, CA: Sage ; 218-229.
- Leung, K. & Bond, M.H. (1984) The impact of cultural collectivism on reward allocation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 793-804.
- Leung, K. & Park, H.J. (1986) Effects of interactional goal on choice of allocation rule: A cross-national study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 111-120.
- Levanthal, G.S. (1976) The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In Berkowitz, L. and Walster, E. (eds.) *Advances in Experimental s Social Psychology*. Vol. 9, New York: Academic Press ; 91-131.
- Lind, E.A. (1994) Procedural justice and culture: Evidence for ubiquitous process concerns. *Zeitschrift für Rechts-Soziologie*, 15, 24-36.
- Lind, E.A. & Earley, P.C. (1992) Procedural justice and culture. *International Journal of Psychology*, 27, 227-242.
- Lind, E.A. & Tyler, T.R. (1988) *The Social Psychology of Procedural Justice*. Plenum, NY.
- Martin, J. & Harder, J.W. (1994) Bread and roses: Justice and the distribution of financial and socioemotional rewards in organizations. *Social Justice Research*, 7, 241-264.
- Mikula, G., Petri, B. & Tanzer, N. (1990) What people regard as unjust: Types and structures of everyday experience of injustice. *European Journal of Social Psychology*, 20, 133-149.
- Morden, T. (1999) Models of national culture – a management review. *Cross Cultural Management*, 6, 19-44.
- Ng, S.H. & Bradac, J.J. (1993) *Power in language. Verbal communication and social influence*. Newbury Park, UK: Sage.
- Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994) *Psychometric Theory*, 3rd edition, New York: McGraw-Hill.
- O'Connell, J. & Bartlett, C. A. (1998) *Lincoln Electric: Venturing Abroad*. Cambridge, MA: The President and Fellows of Harvard College.
- Pfeffer, J. & Langston, N. (1993) The effects of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38, 382-407.
- Platt, P. (1994) *French or Foe?* London: Culture Crossings.
- Rodrigues, C. A. (1998) Cultural classification of societies and how they affect cross-cultural management. *Cross Cultural Management*, 3, 29-39.
- Scase, R. (1972) Relative deprivation: A comparison of English and Swedish manual workers. In Wedderburn, D. (ed.) *Poverty, Inequity, and Class Structure*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Skitka, L.J. & Tetlock P.E. (1992) Allocating scarce resources: A contingency model of distributive justice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 28,491-522.
- Stern, E. & Keller, S. (1953) Spontaneous group references in France. *Public Opinion Quarterly*, 17, 208-217.
- Sweeny, P. D., McFarlin, D.B. & Inderrieden, E.J. (1990) Using relative deprivation theory to explain satisfaction with income and pay level: A multistudy examination. *Academy of Management Journal*, 33, 423-436.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1975) *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Thomas, D. A. & Heaphy, E. (1998) *International use of the Myers-Briggs Type Indicator®*, Cambridge, MA: The President and Fellows of Harvard College (9-498-038).
- Tyler, T. (1986) Procedural justice in organizations: An Introduction. In Tyler, T. (ed.) *Negotiation in Organizations, Vol 1*, Greenwich, CT: JAI Press ; 3-6.
- Tyler, T. (1994) Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 850-863.
- Usunier, J.-C. (1998) *International & Cross-Cultural Management Research*, London: Sage.
- Vroom, V. (1964) *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Wallbott, H. & Scherer, K. (1986) How universal and specific is emotional experience? Evidence from 27 countries on five continents. *Social Science Information*, 24, 763-795.
- Weidong, Z. (1999) Some Chinese common words and expressions and their cultural origins. *Cross Cultural Management*, 6, 11-18.

Lawrence Gales
Management Department
University of Cincinnati
P.O. Box 210165
Cincinnati, Ohio
USA

Phone: 513 556 7127; Fax: 513 556 4891

e-mail: lawrence.gales@uc.edu

Cordula Barzantny
Ecole Supérieure de Commerce de Toulouse
20, Boulevard Lascrosses – BP 7010
31068 Toulouse, France
Phone: 05 61 29 49 11; Fax: 05 61 29 49 94
e-mail: c.barzantny@esc-toulouse.fr

Identification number: 102

**THE CULTURAL BOUNDEDNESS OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR CONSTRUCTS:
THE CASE OF PROCEDURAL AND DISTRIBUTIVE JUSTICE**

**THE CULTURAL BOUNDEDNESS OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR CONSTRUCTS :
THE CASE OF PROCEDURAL AND DISTRIBUTIVE JUSTICE**

/

**LE LIEN CULTUREL DES CONSTRUITS DU COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL:
LE CAS DE LA JUSTICE PROCEDURALE ET DISTRIBUTIVE**

GALES, Lawrence M. and BARZANTNY, Cordula
University of Cincinnati Groupe ESC Toulouse

Identification number: 102

**THE CULTURAL BOUNDEDNESS OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR CONSTRUCTS:
THE CASE OF PROCEDURAL AND DISTRIBUTIVE JUSTICE**

Submission by confirmed scholars

THE CULTURAL BOUNDEDNESS OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR CONSTRUCTS : THE CASE OF PROCEDURAL AND DISTRIBUTIVE JUSTICE

/

LE LIEN CULTUREL DES CONSTRUITS DU COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL: LE CAS DE LA JUSTICE PROCEDURALE ET DISTRIBUTIVE

GALES, Lawrence M. and BARZANTNY, Cordula

University of Cincinnati Groupe ESC Toulouse

ABSTRACT :

The cross-cultural study of organizational behavior constructs and theories has grown dramatically in the past twenty years. A good example of this growth has been the field of organizational justice, made up of distributive and procedural justice components. Much of this work has examined the cultural antecedents of justice perceptions and behaviors (cf. James, 1993; Leung, 1988; Leung & Bond, 1984; Leung & Park, 1986; Lind, 1994). Few studies have tried to examine the justice constructs themselves in a cross-cultural context (Lind, 1994; Mikula, Petri & Tanzer, 1990). Debate has persisted over such issues as the appropriate cultural dimension to study in connection with justice and the degree to which justice concern are "ubiquitous" (Lind, 1994) or culturally specific. We suggest that much of the extant cross-cultural work in the field of organizational justice may lack the cultural and methodological sensitivity to discover the extent to which justice theory and constructs are either ubiquitous or specific to given cultures (Hofstede, 1993). Following Hofstede's (1993) recommendation, we suggest that theories such as organizational justice must be carefully reconsidered in each new cultural setting. We recommend a culture- and language- based approach that begins by establishing the constructs and variables in a way that fits the culture in which it is to be tested. The researcher must be sensitive to the cultural and linguistic nuances that may impart different meaning on specific theoretical constructs and variables. The language and culture in which a theory is developed will bias the researcher to seek certain truths and ignore others.

Key words : procedural justice, distributive justice, cross-cultural constructs, organizational behavior.

RESUME :

L'étude transculturelle des construits et des théories du comportement organisationnel s'est considérablement développée ces vingt dernières années. La justice organisationnelle, tant distributive que procédurale, constitue un bon exemple de ce développement. Nombre de ces travaux ont examiné les antécédents culturels des perceptions de la justice et des comportements (cf. James, 1993; Leung, 1988; Leung & Bond, 1984; Leung & Park, 1986; Lind, 1994). Peu d'études ont essayé d'examiner les construits de la justice eux-mêmes dans un contexte cross-culturel (Lind, 1994; Mikula, Pétri & Tanzer, 1990). La discussion s'est cantonnée autour des questions de la dimension culturelle appropriée à une étude en liaison avec la justice et le degré avec lequel le souci de justice est " universel " (Lind, 1994) ou culturellement spécifique. Nous suggérons qu'une grande partie du travail cross-culturel existant dans le domaine de la justice organisationnelle puisse manquer de la sensibilité culturelle et méthodologique permettant de découvrir dans quelle mesure la théorie et les construits de la justice sont omniprésents ou spécifiques à des cultures données (Hofstede, 1993). Suivant en cela Hofstede (1993), nous proposons que les théories telles que la justice organisationnelle soient soigneusement reconsidérées dans chaque nouveau cadre culturel. Nous recommandons une approche basée sur la langue et la culture qui commence par établir les construits et les variables d'une manière adaptée à la culture dans laquelle ils doivent être testés. Le chercheur doit être sensible aux nuances culturelles et linguistiques qui peuvent donner une signification différente à certains construits et variables théoriques spécifiques. Le langage et la culture dans lesquels une théorie est développée pousseront le chercheur à rechercher certaines vérités et à en ignorer d'autres.

Mots-clés : justice procédurale, justice distributive, construits cross-culturels, comportement organisationnel.

THE CULTURAL BOUNDEDNESS OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR CONSTRUCTS: THE CASE OF PROCEDURAL AND DISTRIBUTIVE JUSTICE

Imagine an MBA class at an American Business school that has a significant number of non-American students. Along with the Americans, the class of seventy included students from Russia, China, Germany, France, Sweden, India, Peru and Argentina. A “disturbance” occurs during a Statistics exam proctored by a teaching assistant who happens to be Chinese – several international students blurt out comments about the exam and ask rhetorical questions related to the exam. The next day the professor receives an anonymous message from a student accusing the international students of cheating on the exam. The accused students are confronted by the professor, but deny any wrongdoing. At the next class session the professor informs all of the students of the university’s “Honor Code,” which states that it is not only wrong to cheat, but it is equally wrong to not identify others who cheat.

Heated debate ensues. First, the accused students reiterate that they did nothing wrong. They received no help or answers. They were merely commenting on the nature and difficulty of the exam. Then a French student (not among the accused) volunteers that he had greater problems with someone who would make anonymous accusations than with any cheating. He struggled to find the right English words, finally settling on “denouncement”. He went on to tell of traitors during the Nazi occupation who denounced fellow countrymen to the Nazis and the scorn and attacks directed at them. Finally, two Russian students commented that they saw nothing wrong with helping a fellow student in need. They too struggled to find the correct English phrases to describe the situation. The best they could do was to define as corrupt a hierarchical system of professors and graduate students and that any methods necessary to succeed were acceptable. But they too denied any “cheating”.

The Professor went back to his office and met with his doctoral student who had proctored the exam. The student willingly took total responsibility stating that he had failed at his job. “I am sorry, but I did not do a very good job.” The Professor, extremely angered that the situation had continued without resolution, not only accepted the doctoral student’s comments, but also added to the criticism. “You’re damn right you made a mistake! If it happens again, I’ll have your assistantship terminated!” The doctoral student was mortified. He had admitted errors expecting the professor to assure him that he had done fine and that it was not his fault. In reality, he felt he had done exactly as the professor had instructed him.

The above incident, which took place a few years ago at a major mid-western university demonstrates how culture and linguistic nuances can affect an organizational justice transaction. In the end it was unclear not only if any cheating took place, but whether the parties involved shared the same understanding of “cheating.” The linguistic expressions people use to describe the events of organizational life are products of culture and language (Weidong, 1999). Moreover, it is not only the formal meaning of words that is important. The connotations, slang usage, and idioms may be part of a specific cultural and historic experience, and may be critically important to the intended mean conveyed.

In this article we examine how the interplay of language and culture is critical to the cross-cultural applications of basic organizational constructs. We focus specifically on organizational justice theory and constructs, but our arguments could equally apply to other latent organizational behavior constructs. That is, whenever we use one language to describe some internal cognitive, emotional or perceptual state, the adequacy and validity of those descriptors is rooted in the language in use and culture. Merely translating the construct to another language may not capture the true meaning or nuances of the construct. One only needs to look at something as simple as a product manual translated verbatim from one language (e.g., Japanese) to another (e.g., English) to understand the potential for lost information or misinformation. We argue that the extant cross-cultural research on organizational justices is rooted in the English language and Anglo (particularly North American) culture. While some research suggests significant cultural differences in justice perceptions and behaviors, it may be difficult to ascertain how much of the observed variance is methodological “noise” resulting from the translation of constructs and instruments from one language and culture to another. The meaning or relevance of the constructs may be difficult to determine without understanding the impact of language on the construct (Hofstede, 1993; Thomas & Heaphy, 1997).

Better cross-cultural theories and methods for the study of justice are not just arcane academic issues. A more comprehensive and accurate understanding of the cross-cultural nature of justice can play an important role in the understanding of the

success or failure of existing human resources programs (especially in areas such as performance appraisal and compensation; see for example: Folger & Cropanzano, 1998) and can inform the design of future programs.

We briefly review the voluminous literature on organizational justice, paying particular attention to cross-cultural studies. Nearly all of the studies use Hofstede's (1980, 1991) cultural framework for predicting and explaining cultural differences in justice perceptions and behaviors (e.g., Leung & Bond, 1989). While this may be a reasonable starting point in cross-cultural studies of justice, we maintain that to get a more accurate and meaningful view of such variance, it is necessary to consider other views of culture (Morden, 1999; Rodrigues, 1998) and language (Dorriots & Johansson, 1999; Ng & Bradac, 1993; Weidong, 1999) to get a more comprehensive picture of the relationships among culture, language and justice. Merely translating from one language to another misses the cultural richness of language. We will propose that, when doing cross-cultural research on latent variables such as organizational justice, it is necessary to more intensively study the grounding of these constructs in the local language. We will suggest one method for approaching cross-cultural studies in this manner. Finally, we will discuss the implications of better theory to human resources practices.

Organizational Justice: An Overview

In recent years, the field of organizational behavior (OB) has seen a proliferation of "cross-cultural" studies that have investigated a number of constructs in a variety of cultural settings. Typically, these studies have taken existing OB constructs and tested the impact of cultural variations on their manifestation (e.g., Leung, 1989). For example, studies of organizational justice have explored the impact of different national cultures on justice perceptions and individual consequences (Bond, Leung & Schwartz, 1992; Leung & Bond, 1984; Lind & Early, 1992). Researchers have found that certain cultural characteristics (e.g., collectivism or power distance) affect people's expectations for procedural or distributive justice and their likelihood of displaying procedural or distributive justice behaviors. Other works (e.g., Lind, 1994) suggest that the basic theory of procedural justice is universal across cultures. While these works do certainly address the question of culture's affect on justice perceptions and behaviors, the approaches to cross-cultural study are flawed and limited. We maintain that the basic constructs themselves are culturally bounded and must be redefined and variables must be recreated in each distinct culture.

A comprehensive review of the organizational justice literature is beyond the scope of this paper. The reader interested in the rich conceptual development and empirical testing of these constructs should examine Cropanzano and Greenberg's (1997) fine review. We present the basic constructs and review the cross-cultural research. In general, organizational justice refers to theories dealing with social and interpersonal perceptions of fairness in the allocation of resources (Cropanzano & Greenberg, 1997; Greenberg, 1987).

The field of organizational justice is primarily divided into two areas: distributive justice (DJ) and procedural justice (PJ). Distributive justice refers to people's perceptions that the distribution of resources within an organization are fair (Cropanzano & Greenberg, 1997; Folger, 1987; Leventhal, 1976). The recent historical roots of DJ are tied to social exchange theory (Homans, 1961; Kelly & Thibaut 1978) and equity theory (Adams, 1965). The basic proposition of these theories is that when people perceive an unfavorable ratio of their inputs to outcomes, they will experience some form of cognitive or emotional distress (inequity, dissonance, or imbalance).

DJ research itself has channeled into two main streams. The first stream focuses on the perceived fairness of outcomes received by individuals and the impact of those outcomes on various aspects of organizational behavior and performance (recent examples include Cowherd & Levine, 1992; Hulin, 1991; Pfeffer & Langston, 1993; Sweeny, McFarlin & Inderieden, 1990). Researchers have also studied how DJ perceptions affect task performance, absenteeism, turnover and job satisfaction.

While a fairly strong and positive relationship exists between perceived fairness and the above behavioral measures, the relationship, as Cropanzano and Greenberg (1997) note, is complex. Although absolute levels of distributive outcomes are important, relative levels are also important. As equity theory (Adams, 1965) suggests, social comparisons of outcomes are important determinants of one's perceptions of fair outcomes. Adding to the complexity is the process by which one selects a *comparison other* (Adams, 1965). Who one picks as a point of comparison will have profound impact on whether one perceives justice or injustice in any given allocation.

The second stream of DJ research, rather than focusing on the recipient of the outcome allocation, focuses on the person making the allocation decision and their outcome preferences (Cropanzano & Greenberg, 1997; Deutsch, 1975; Kabanoff, 1991; Leventhal, 1976; Skitka & Tetlock, 1992). For example, outcome rules could be based on equity (i.e., outcomes

proportionate to contributions), based on equality (i.e., equal outcomes to all members or participants, regardless of their relative contribution) or based on need (i.e., outcomes that vary based upon the individual needs or requirements rather than individual contribution).

Several studies of outcome allocation behavior have investigated national cultural influences on allocation preferences or expectations. Harking back to basic exchange theory (Adams, 1965) and expectancy theory (Vroom, 1964), a strong prescriptive logic has emerged relating outcomes to performance. Such fundamental (at least in North America) management practices as merit pay, pay for performance, and piece-rate compensation are rooted in the equity rule. Both empirical evidence (e.g., James, 1993; Martin & Harder, 1994) and case data (e.g., Fast & Berg, 1975) indicate that clearly tying compensation to performance (equity) results in high performance. However, strength and impact of the equity motive may vary from one culture to another, and may even vary over time within one culture.

Procedural justice focuses on the processes used to make decisions about justice-related issues (e.g., distribution of resources, assessments, and discipline) (cf., Tyler, 1986; Thibaut & Walker, 1975). Procedural justice is typically defined as the extent to which individuals perceive that processes or mechanisms are in place in organizations (or other justice related settings) for arriving at fair outcomes (Lind & Tyler, 1988; Thibaut & Walker, 1975).

In their review of justice research, Cropanzano and Greenberg (1997) identify structural and social elements of procedural justice. Structure refers to the extent to which the explicit policies, documents and processes used to allocate outcomes result in fair distributions. Lind (1994) has described these approaches as focusing on procedures that resulted in fair allocations of outcomes. According to the view that processes are only important relative to outcomes, Lind notes that, “a fundamental assumption ... is that justice concerns stem from a desire to maximize one’s individual outcomes in the face of competing demands...” (p. 25) Outcomes, according to the previous view are most important. However, Lind (1994) notes that judgements about procedural fairness are more important to the subjective judgements of overall justice and acceptance of outcomes than are the objective outcomes themselves. This, he maintains, is central to a *social process view of justice*. Social aspects of procedural justice (also referred to as *interactional justice* or *relational model*) are concerned with the interpersonal interactions associated with the justice process; in particular the social sensitivity used and the justification given as part of the justice process (Cropanzano & Greenberg, 1997). It is with these social process views of justice that the link to culture should be most evident. Social processes are embedded in a specific cultural context.

Several researchers have attempted to construct lists of structural procedural criteria (e.g., Folger, Konovsky, & Cropanzano, 1992; Leventhal, 1976, 1980; Lind & Tyler, 1988). The length and content, as well as the relative importance of specific attributes of these lists seem to vary with the justice context (Cropanzano & Greenberg, 1997). However all of the lists appear to include reliance on rules or elements (including presentation of evidence, decisions based on accurate data, consistency, appeals processes, and notification of hearings) and opportunities for *voice* (the ability of the individual to question, refute, and communicate in the process). Other common characteristics include: trust in decision makers, neutrality of decision makers, dignified and respectful treatment of complainants (“standing”), and ability of complainants to exercise procedural control (Tyler, 1994).

Rather strong evidence has accumulated in recent years supporting Lind’s (1994) contention that procedural fairness itself is at least as important as outcomes to judgements of satisfaction and willingness to use procedures again (Cropanzano & Greenberg, 1997; Tyler, 1994). Moreover, procedural fairness may be important *regardless* of the outcome allocations (Tyler, 1994). Although debate continues over the relationship between procedures and outcomes (cf., Alexander & Ruderman, 1987; Folger, 1987; Cropanzano & Greenberg, 1997), the debate has also shifted to focus on the relative importance of various procedural attributes, antecedents and consequences of justice, and the justice context (e.g., Bigley & Pearce, 1999; Brockner, Sigel, Daly, Tyler, and Martin, 1997; Dulebohn & Martocchio, 1997; Gopinath & Becker, 2000; Kafner, Sawyer, Early & Lind, 1987). Studies have examined the role of such organizational antecedents as participation in evaluations (Kafner, et al., 1987), communications (Gopinath & Becker, 2000), trust of supervisors (Bigley & Pearce, 1999), and myriad other contextual variables. In fact, some researchers regard characteristics such as trust as contextual antecedents to a justice incident, while others regard trust as a procedural attribute.

One of more intriguing avenues of inquiry has been the role of culture in justice perceptions. It is this area to which we now shift our attention. In particular, we are interested in the cultural context of justice. While our primary interest is in work related justice, the justice literature treats justice as generic to interpersonal interactions and we will reference works from a variety of social and legal settings. Common to all of these is that they deal with how perceptions of justice incidents may (or may not) vary according to the culture in which they are embedded.

Culture and Organizational Justice

The idea that national culture is important to justice perceptions is not new (e.g., James, 1993; Leung, 1988; Leung & Park, 1986; Lind, 1994; Lind & Earley, 1992; Mikula, Petri & Tanzer, 1990), however the role of culture is open to question. Some researchers have used Hofstede's (1980, 1991) framework of cultural individualism-collectivism, power distance, uncertainty avoidance, masculinity-femininity and Confucian dynamism in attempts to demonstrate different allocation preference (e.g., equity, equality, or need-based distribution) (e.g., Leung & Bond, 1984; Leung & Park, 1986). Many of the studies, reviewed by James (1993), show relatively persistent cultural differences in both the antecedents and consequences of DJ and PJ.

For example, James's (1993) review of cross-cultural justice studies indicates cultural difference in the degree to which perceptions of injustice were related to anger in western-European and Israeli cultures (Wallbott & Scherer, 1986; Babad & Wallbott, 1986). Hofstede's power-distance cultural dimension correlates negatively with injustice related anger. High levels of injustice related anger are found in low power-distance countries (Gudykunst & Ting-Toomey, 1988). Two studies reinforce this finding, showing that individuals in high power-distance cultures are generally more accepting of inequities (Scase, 1972; Stern & Keller, 1953).

Several studies (see James, 1993) relate Hofstede's individualism-collectivism scale to justice. Most clearly, individualism-collectivism seems to be related to outcome preferences. Studies by Leung and co-authors (Leung & Bond, 1984; Leung & Park, 1986) show subtle differences in preference for allocation rules when contrasting Americans and Koreans. Leung and Bond (1984) show that Americans prefer equity allocation rules regardless of the nature of the social situation, whereas Chinese subjects used equity allocation rules when dealing with people outside their normal social group, but used equality rules for allocations within their social group. In a scenario-based survey, Koreans rated people using equality-based allocation rules higher than Americans rated them. Moreover, the Koreans rated people using equity-based allocation rules lower than Americans rated them (Leung & Park, 1986). The authors attribute the differences in ratings to differences in collectivism-individualism (high collectivism for Koreans and Chinese and high individualism for Americans.) However, the study found no differences in the application of equity or equality rules to specific allocation situations.

The relationship between collectivism-individualism and allocation rule preference may not be as simple as the above studies suggest. In fact, the Leung and Bond study, among several others, suggests gender differences in allocation preferences. James (1993) suggests that gender differences may mean that the masculinity-femininity dimension may be relevant to culture-based justice differences. Several studies supporting such a conclusion. For example, high levels of both individualism and femininity are associated with a strong preference for equity allocation rules (Nauta, 1983). In general, findings support the masculinity-femininity relationship to allocation rules, but findings relating that cultural dimension to procedural preferences are contradictory.

Given the volume of cross-cultural work on justice using the Hofstede framework, it is surprising that none of the studies we encountered used the uncertainty avoidance dimension. It would seem logical that cultures high in uncertainty avoidance would be more intent on including more extensive controls and rules to guide the justice process. Hofstede suggests (1991) that such cultures are characterized in general by strong reliance on rules. Rules remove potential uncertainty.

Not all cross-cultural studies of justice show strong cultural differences in justice preferences or perceptions. Lind and Tyler (Lind, 1994; Lind & Tyler, 1988) have taken a different approach, attempting to show the ubiquity of their particular causal model of justice; that procedural attributes, as opposed to distributive outcomes, are most critical to perceptions of justice. They suggest that cultural factors have only limited impact on PJ. In a cross-cultural laboratory study of antecedents and consequences of justice, reported by Lind (1994), he purports to show that the same four procedural attributes – trust, standing, neutrality and control – play the same central role in perceptions of justice. In the US, Germany, and Hong Kong, countries that differ on Hofstede's cultural dimensions and that have different legal systems, these four procedural attributes are more important than the objective distribution of outcomes to people's perceptions of justice. However, on closer inspection of the models that Lind reports, one finds some subtle differences that may be linked to culture. For example, participants from each of the three countries rate the importance of the four procedural attributes differently. In the US, a person's standing (feelings of being treated with dignity and respect) are most important, followed by the neutrality of the person making decisions, and then the trust in the decision maker making allocation decisions. Surprisingly, participant control over processes and outcomes is not a significant factor. In Germany standing was most important, followed by neutrality. Trust and control were not significant. In Hong Kong, trust and standing were of nearly comparable strength and neutrality was somewhat less important.

As was the case in Germany and the US, control was not a significant factor in relation to judgements of fair processes. While the models for the three countries are structurally similar, the role of the various procedural attributes is different.

After reading through the vast organizational justice literature, one might rightly ask what we do know with any certainty about cultural differences. Despite Lind's (1994) protestations to the contrary, there do appear to be cultural differences in both PJ and DJ. The diversity of findings may, in part, be the result of the widely varied research methodologies that have been employed to study justice. Additionally, most of the cross-cultural studies rely on the Hofstede (1980, 1991) framework. While that framework has been widely used in the study of organizational phenomena, it is certainly not the only one and has been subject to criticism (Morden, 1999; Rodrigues, 1998). And while some of the many cross-cultural studies have taken great pains to carefully translate surveys and simulations from the initial language (usually English) to the language appropriate for the study (e.g., Leung & Park, 1986), it is not clear that all such studies have done so. Perhaps what is more troubling, and what is our primary point, is that the concept themselves may not have been validated or established in the new cultural and linguistic setting. It is to this last point that we now turn our attention.

Language, Culture and the Cross-cultural Study of Justice

It is important to emphasize, particularly when dealing with the relationship between cultural and organizational justice that the construct is perceptual (Cropanzano & Greenberg, 1997) and the constructs and theories themselves are cultural inventions. We are concerned with people's perceptions of justice and those perceptions are undoubtedly affected by the *mental programming* of culture (Hofstede, 1980, 1991). Hofstede (1993) notes that much of the academic field of management is an "American invention" (p. 81). The concepts and theories themselves are derivative of the American culture, including its history and institutions. While the constructs and theories may apply in other cultures, as Lind (1994) and others suggest, the magnitude, dimensionality, dynamics and even meaning may vary. Thus, cross-cultural comparisons must be read with caution (Thomas, & Heaphy, 1997). We raise the question of how to better study constructs and theories such as those associated with the field of organizational justice in a cross-cultural context. The approach that we advocate is one that is rooted in both culture and language (Dorriots & Johansson, 1999; Mikula, et al. 1990). Moreover, it is important to note the dearth of research that systematically investigates organizational phenomena from cross-cultural and comparative by language approach. Ito (1992) notes that while a number of studies compare American English and Japanese difference, very few studies make comparisons across other cultures and languages.

In the beginning of this article we related a justice incident that took place in a classroom a few years ago. That scenario demonstrates some of the pitfalls of trying to directly apply justice constructs out of context. First, to an American student the situation was one that cried out for the administration of justice. A transgression was perceived and some corrective action should be taken. But what the American students and Professor may have labeled as "cheating" was seen others as either an innocent commentary or as a quasi-legitimate means for getting around the system. In the former situation, it may be regarded as culturally appropriate to voice one's opinion or to complain. As Platt (1994) notes, complaining and arguing are the French national pastime, not that the French are alone in this activity. She also notes that getting around the pervasive French bureaucracy through shortcuts and minor violations of regulations is culturally acceptable, even expected. What an American (or for that matter a person from any given culture) defines as "cheating" may not be perceived as such by persons in other cultures, or, at a minimum, may be perceived as insignificant. It is not necessarily the case that the construct "cheating" does not have meaning to say the French or Russian student. In this incident it is merely that the behaviors that constitute cheating may differ or the importance attached to the behavior (whether intervention is necessary) may differ. Thus, the labeling of a justice incident is subject to cultural and linguistic interpretation. Keep in mind that we are not advocating a "correct" standard for behavior. We are merely noting that different cultures will have different concept of what is or is not acceptable. The American professor must determine what standard is appropriate for his situation.

To extend this notion of the cultural specificity of a justice incident, consider age discrimination. In the US managers would be very careful to avoid references to a worker's age for fear of being accused of age discrimination. US labor laws forbid age discrimination in most work settings, unless it can be demonstrated that age is in some way related to job performance. Thus, a manager would avoid any reference to age even in casual conversation with an employee. However, the Chinese do not have the same concerns about age. In fact the elderly are proud of their age and are revered in the society. To comment on an employee's advanced age would be seen as praise or reverence (Weidong, 1999), not discrimination. Failure to pay deference to age in China may instead be seen as a serious cultural violation. The linguistic connotations associated with age would be very different in the two cultures.

Mikula et al. (1990) conducted a rare and novel study that is consistent with the approach we advocate. Although they collected a cross-cultural sample of Austrian, Finns and Bulgarians, the sample was too small to make definitive cross-cultural conclusion. Their approach was to ask subjects to indicate everyday events that represent unjust treatment. The researchers subjected their findings to multi-dimensional scaling (MDS) and clustering. The resulting clusters represent types of unjust treatment that the subjects perceive. What is interesting about the findings is that what is perceived as unjust is not completely consistent with the narrow view of injustice proposed by typical justice research (e.g., Cropanzano & Greenberg, 1997; Folger, 1987; Lind & Tyler, 1988). “The types and clusters obtained in our study reveal a large variety of unjust treatments and events.....(I)nstances of distributive injustice, and distribution of material goods in particular, as well as procedural issues in the narrow sense...made up only a part of our collection” (Mikula et al., 1990, p. 142). Within the Austrian, Finnish, and Bulgarian cultural linguistic tradition, not all forms of injustice could be neatly fit within the procedural or distributive justice framework. This suggests that the mean (or at least the exemplars) associate with the term “unjust” differs from one culture to another.

Returning to the opening scenario, the French student did not perceive that identifying a cheater was part of traditional procedures for ensuring justice. To “denounce” a student is tantamount to being a collaborator. Whereas an American student might perceive that such an act is required and consistent with an “honor code,” the same is not true for students from other cultures. There is a bit of a conundrum here. The French student may not explicitly approve of the cheating, but he does not feel compelled to turn in the cheater. The meanings and behaviors associated with cheating may be similar across French and American culture, but the remedies (i.e., procedures) for dealing with the transgression have different meanings or connotations.

Other cultures may make explicit the role of dispute mediation. The idea of an *ombudsman*, an independent guardian of workers’ rights, is prevalent in some northern-European cultures. Procedural neutrality is assumed. In other countries work rules are legislated (e.g., France), or “social partnerships” between workers, firms and government manage the justice process (e.g., Germany and Austria). Perhaps under such systems procedural justice is taken-for-granted and becomes irrelevant.

In China taking responsibility has significant cultural and linguistic implications. The Chinese individual would typically understate his or her responsibility for positive accomplishments but overstate responsibility for errors or problems (Weidong, 1999). It is this latter condition that could have the most significant effect on justice. It could mean that the perceived degree of transgressions is more serious than the actual. This could result in over corrections for those perceived infractions or injustices if one is not tuned into the Chinese propensity for exaggeration. In interpersonal interactions, the situation becomes even more complicated given the Chinese tendency towards tolerance and forbearance (Weidong, 1999). “When met with an offense, one usually takes an attitude of letting bygones be bygones, forgiving as much as possible, and compromising to let there be peace” (Weidong, 1999, p.17).

The individual not familiar with Chinese culture and language may be confused when confronting situations of perceived injustice. An elaborate dance may ensue among potential disputants. On one hand, the individual who erred may be effusive in admitting fault and exaggerating his or her responsibility. The aggrieved party may downplay the event to preserve harmony (and perhaps for face saving). The situation may register as an injustice event to an American (or western-European), but it is not clear whether the Chinese would label it as such.

The point is that instruments, constructs and theories must be validated within distinct cultures. What Americans may define as a key construct in American culture may not be as important or important at all in another culture. How that construct is labeled and defined may vary from one setting to another. The nuances and connotations of different languages may be critical. The nature of the communication process itself - the ways people are addressed, the titles people have, the gestures people use, and even the amount of communication – may be important to the meaning attached to constructs (Dorriots & Johansson, 1999; Weidong, 1999). A survey instrument or simulation exercise developed in one culture may not translate well (both in the cultural and linguistic sense) between cultures (Hofstede, 1993; Thomas & Heaphy, 1997). We suggest that the greater the disparity between cultures, the greater care necessary in transferring constructs, instruments and theories. The very questions we ask, the methodology we use, and the answers we consider are framed by our cultural biases, our experience, and our traditions (Kaplan, 1964).

How then should one proceed to do cross-cultural research on organizational justice or, for that matter, any organizational construct? First, one cannot assume that constructs or variables can merely be translated from one language to another. A minimal step may be forward and backward translation of constructs and variables to ensure some degree of consistency of

word meanings. Leung and Park (1986) use a “community” approach which employees multiple translations in an attempt to arrive at some degree of consensus in the meanings of words (Brislin, Lonner & Thorndike, 1973).

A second step should be to go beyond the simple meanings of translated words to gain some sense of the meaning in use or contextual connotation of words (Weidong, 1999). For example, translating the English word “justice” or “just” into French could result in either “justice”, “juste” or “équitable.” However, in organizational justice and American English usage, justice and equity are not identical. Justice theory has gone to great pains to distinguish among equity, equality and need as distinct allocation rules. The differences are subtle but central to the theory. This point is critical when we investigate latent variables. We do not directly observe and measure some physical, objective property. We are measuring and recording internal mental states – perceptions. We learn of these internal states through verbal reporting. Any variance or ambiguity in the meaning of variables becomes error in our measurement and jeopardizes the validity of our theories and conclusions. Thus, a logical next step in validating constructs and their variables in cross-cultural settings would be identical to what we would do in any new research. We must establish the validity of those measures in each cultural setting (see also: Usunier, 1998; 31-66). Procedures such as factor analysis, multi-dimensional scaling, development of a nomological net relating the new (to a particular culture) variables to similar established variables, or structural equation model (e.g., Lisrel) can add some credibility to assumptions that latent constructs developed in one cultural setting have the same meaning in another (Cook & Campbell, 1979; Mikula, et al., 1990; Nunnally & Bernstein, 1994).

Alternatively, one could use a qualitative approach. The research could seek to discover incidents or situations that replicate those defined in the original setting (i.e., the US for organizational justice) and have subjects describe those incidents in their native language. Cluster analysis of the terms generated could produce the local lexicon for the construct and provide the basis for operationalizing the variable for further study. The benefit would be comparability of variables across cultural settings. The limitation, however, would be that discover is limited to those types of incidents or situations defined as justices events in the culture of origin (again, US in the case of justice).

To complement the above approach, one could pursue a strategy like that used in the Mikula, et al. (1990) study. The justice incidents themselves are generated by subjects. Asking workers or students to describe in their native language incidents of justice or injustice (assuming of course that we can agree on the appropriate translation of the words justice and injustice) might generate different sets of events in different cultures, as it did in the Mikula, et al. study. This finding alone is interesting, but the process should not stop here. The same process must be applied to all variables in a given model to ensure consistent meaning. Thus, if “trust,” “voice,” “standing,” “equity,” “equality,” or “need” are key constructs in a theory of justice, we must ensure the comparability in how we operationalize them in each cultural setting.

It is only after we have validated the specific variables using some combination of the above procedures that we can begin meaningful cross-culturally testing of theory. While these procedures may be tedious, to do less is jeopardize the meaningfulness of our findings. Otherwise, we are testing one culture’s conceptualization of reality in another culture. Lind’s (1994) assumption that the justice process is ubiquitous may be true in principle, but the finding he reports *may* misstate the complete picture of justice in Germany or Hong Kong.

Does this mean that there are no universal organizational behavior constructs? No, it merely meanings that in at least in the case of latent variables, we can’t *assume* universality. We must establish the comparability of meanings across cultures. Thus, while we have initiated the cross-cultural study of organizational justice and even discovered some interesting findings, there is still much to do. We advocate continued cross-cultural research of organizational justice, but with greater attention to the embedding of theory, constructs and variables in specific linguistic and cultural context. The researcher must be sensitive to the cultural and linguistic nuances that may impart different meaning on specific theoretical constructs and variables. The language and culture in which a theory is developed will bias the researcher to seek certain truths and ignore others.

Human Resources Implications

As businesses become increasingly multinational or global, the likelihood increases that firms will be forced to deal with more numerous cultural conflicts concerning justice related issues. The most obvious relationship between distributive and procedural justice on one hand and human resources practices on the other is in the area of compensation. Other relevant areas of human resources practice include performance appraisal, teamwork, feedback systems, work rules, grievance procedures, and supervisor-subordinate relations. Cultural and linguistic differences in managers understanding, expectations and application of basic distributive and procedural justice principles will likely have impact on managerial human resources practice. Managers use language to describe and communicate human resource systems to employees. Failure to understand the linguistic nuances and language in use may result in poorly designed and poorly received human resources policies and systems. Development of a truly cross-cultural theory of justice should lead to better human resource practices.

A significant amount of anecdotal data has been reported on cultural differences in compensation practices (e.g., O'Connell & Bartlett, 1998) that highlights the problems that can develop if a firm fails to fully understand the relationship between culture and justice. For example, in the United States Lincoln Electric had performed admirably and become the prototype for a tightly coupled pay-for-performance system. An elaborate system had evolved for evaluating individual and firm performance and allocating compensation accordingly. Central to the system was management's belief in individual autonomy and responsibility for actions. To a great extent, individuals could determine their level of compensation by the effort they put forth, their preferences for work versus time off, and other decisions under individual control. The company had no paid holidays or vacation and only the most rudimentary benefit system. Instead, employees received higher total compensation than workers in competing labor markets. Management believed that workers were in a better position to make decision about how to allocate time, effort, and money.

While this system worked fine in the highly individualistic, low power distance culture of the United States, it was not successful in cultures that did not share those characteristics, most notably Western Europe and South America. Language, norms, values, historical practices, and governmental and quasi-governmental institutional structures in those locations mitigated against the Lincoln Electric system. In some cultures, individuals had no history of making these kinds of decisions about work effort. In some situations the employees did not understand the nature or importance of the plan. In some countries it was illegal to pay bonuses or if bonuses were paid consistently over a given period of time, they became part of base pay. Such legislation and norms contradicted the necessary contingency feature of a pay-for-performance system. On the other hand, the potential risk and variability of a pay-for-performance system violated the implicit contract between workers and management that existed in certain cultures. Social welfare and wealth reallocation may be firmly engrained in German or Scandinavian cultures and this contradict the norms of autonomy and individualism present in the US culture. It is not clear how much or any of the problems Lincoln Electric experienced were rooted in language. However, we maintain that a comprehensive understanding of culture depends upon and understanding of language.

As we noted earlier, some researchers, especially Lind (1994), have stated that concerns about justice (both distributive and procedure) are ubiquitous. We argue that although *concerns* about justice are ubiquitous, the content and dynamic of those concerns are not. As the Lincoln Electric example illustrates, different cultures have different outcome preferences. Moreover, they may institute different procedures (organizational, governmental, or societal) to manage the allocation process. Understanding the language of justice specific to a given culture will enhance our understanding of the content and dynamics of justice and of the appropriate ways to manage human resources systems.

REFERENCES

- Adams, J.S. (1965) Inequity in social exchange. In Berkowitz, L. (ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, New York: Academic Press; 267-299.
- Alexander, S. & Ruderman, M. (1987) The role of procedural and distributive justice in organizational behavior, *Social Justice Research*, 1, 177-198.
- Babad, E. Y. & Wallbott, H.G. (1986) The effects of social factors on emotional reactions. In Scherer, K., Wallbott, H.G., & Summerfield, A.B. (eds.) *Experiencing emotion: A cross-cultural study*, Cambridge: Cambridge University Press; 154-172.
- Bigley, G. & Pearce, J. L. (1999) Supervisory trust and procedural justice perceptions: Their causal relationship in predicting work attitudes, unpublished working .
- Bond, M.H., Leung, K., & Schwartz, S. (1992) Explaining choices in procedural and distributive justice across cultures, *International Journal of Psychology*, 27, 211-225.
- Brislin, R.W., Lonner, W.J. & Thorndike, R.M. (1973) *Cross-cultural Research Methods*. New York: Wiley.
- Brockner, J., Siegel, P.A., Daly, J.P., Tyler, T. & Martin, C. (1997) When Trust Matters: The moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42, 558-583.
- Cook, T. & Campbell, D. (1979) *Quasi-Experimentation: Design & Analysis Issues for Field Settings*, Boston, MA: Houghton Mifflin Co.
- Cowherd, D.M. & Levine, D.I. (1992) Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: An investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly*, 37, 302-320.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997) Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In Cooper, C.L. & Robertson, I.T. (eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, New York: John Wiley & Sons; 317-372.
- Dulebohn, J.H. & Matocchio, J.J. (1998) Employee perceptions of the fairness of work group incentive pay plans. *Journal of Management*, 24, 469-488.
- Deutsch, M. (1975) Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31, 137-149.
- Dorriots, B. & Johansson, I. (1999) Communication power: A linguistic approach to the study of the microdynamics of organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 15, 193-211.
- Fast, N. & Berg, N. (1975) Lincoln Electric, Cambridge, MA: The President and Fellows of Harvard College.
- Folger, R. (1987) Distributive and procedural justice in the workplace. *Social Justice Research*, 1, 143-159.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998) *Organizational Justice and Human Resource Management*, Thousand Oaks, CA and London: Sage.
- Folger, R., Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1992) A due process metaphor for performance appraisal. In Staw, B. & Cummings, L.L. (eds) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 14, Greenwich, CT: JAI Press; 129-177.
- Greenberg, J. (1987) A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Gopinath, C. & Becker, T. (2000) Communication, procedural justice, and employee attitudes: Relationships under conditions of divestiture. *Journal of Management*, 26, 63-83.

- Gundykunst, W.B., & Ting-Toomey, S. (1988) Culture and affective communication. *American Behavioral Scientist*, 31, 384-400.
- Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences*, London: Sage.
- Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organisations*, London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1993) Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7, 81-94.
- Homans, G.C. (1961) *Social Behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Hulin, C.L. (1991) Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In Dunnette, M. & Hough, L.M. (eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press; 445-506.
- Ito, Youichi (1992) Theories of interpersonal communication styles from a Japanese perspective: A sociological approach. In Blumler, J., McCleod, J. & Rosengren, K. (eds.) *Comparatively Speaking: Communication and Culture Across Space and Time*, Newbury Park, CA: Sage Publications; 238-268.
- James, K. (1993) The social context of organizational justice: Culture, intergroup, and structural effects on justice behaviors and perceptions. In Cropanzano, R. (ed.) *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resources Management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Assoc.; 21-50.
- Kabanoff, B. (1991) Equity, equality, power and conflict. *Academy of Management Review*, 16, 416-441.
- Kafner, R., Sawyer, J., Earley, P.C. & Lind, E. A. (1987) Fairness perceptions in evaluation procedures: Effects on task attitudes and performance. *Social Justice Research*, 1, 235-249.
- Kaplan, A. (1964) *The Conduct of Inquiry: Methodology for the Behavioral Science*, New York: Harper & Row.
- Kelly, H.H. & Thibaut, J.W. (1978) *Interpersonal Relations: A theory of Interdependence*. New York: Wiley.
- Leung, K. (1988) Theoretical advances in justice behavior: Some cross-cultural inputs. In Bond, M.H. (ed.) *The Cross-Cultural Challenge of Social Psychology*, Newbury Park, CA: Sage; 218-229.
- Leung, K. & Bond, M.H. (1984) The impact of cultural collectivism on reward allocation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 793-804.
- Leung, K. & Park, H.J. (1986) Effects of interactional goal on choice of allocation rule: A cross-national study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 111-120.
- Levanthal, G.S. (1976) The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In Berkowitz, L. and Walster, E. (eds.) *Advances in Experimental s Social Psychology*. Vol. 9, New York: Academic Press; 91-131.
- Lind, E.A. (1994) Procedural justice and culture: Evidence for ubiquitous process concerns. *Zeitschrift für Rechts-Soziologie*, 15, 24-36.
- Lind, E.A. & Earley, P.C. (1992) Procedural justice and culture. *International Journal of Psychology*, 27, 227-242.
- Lind, E.A. & Tyler, T.R. (1988) *The Social Psychology of Procedural Justice*. Plenum, NY.
- Martin, J. & Harder, J.W. (1994) Bread and roses: Justice and the distribution of financial and socioemotional rewards in organizations. *Social Justice Research*, 7, 241-264.
- Mikula, G., Petri, B. & Tanzer, N. (1990) What people regard as unjust: Types and structures of everyday experience of injustice. *European Journal of Social Psychology*, 20, 133-149.

- Morden, T. (1999) Models of national culture – a management review. *Cross Cultural Management*, 6, 19-44.
- Ng, S.H. & Bradac, J.J. (1993) *Power in language. Verbal communication and social influence*. Newbury Park, UK: Sage.
- Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994) *Psychometric Theory*, 3rd edition, New York: McGraw-Hill.
- O’Connell, J. & Bartlett, C. A. (1998) *Lincoln Electric: Venturing Abroad*. Cambridge, MA: The President and Fellows of Harvard College.
- Pfeffer, J. & Langston, N. (1993) The effects of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38, 382-407.
- Platt, P. (1994) *French or Foe?* London: Culture Crossings.
- Rodrigues, C. A. (1998) Cultural classification of societies and how they affect cross-cultural management. *Cross Cultural Management*, 3, 29-39.
- Scase, R. (1972) Relative deprivation: A comparison of English and Swedish manual workers. In Wedderburn, D. (ed.) *Poverty, Inequity, and Class Structure*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Skitka, L.J. & Tetlock P.E. (1992) Allocating scarce resources: A contingency model of distributive justice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 28, 491-522.
- Stern, E. & Keller, S. (1953) Spontaneous group references in France. *Public Opinion Quarterly*, 17, 208-217.
- Sweeny, P. D., McFarlin, D.B. & Inderrieden, E.J. (1990) Using relative deprivation theory to explain satisfaction with income and pay level: A multistudy examination. *Academy of Management Journal*, 33, 423-436.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1975) *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Thomas, D. A. & Heaphy, E. (1998) *International use of the Myers-Briggs Type Indicator®*, Cambridge, MA: The President and Fellows of Harvard College (9-498-038).
- Tyler, T. (1986) Procedural justice in organizations: An Introduction. In Tyler, T. (ed.) *Negotiation in Organizations, Vol 1*, Greenwich, CT: JAI Press; 3-6.
- Tyler, T. (1994) Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 850-863.
- Usunier, J.-C. (1998) *International & Cross-Cultural Management Research*, London: Sage.
- Vroom, V. (1964) *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Wallbott, H. & Scherer, K. (1986) How universal and specific is emotional experience? Evidence from 27 countries on five continents. *Social Science Information*, 24, 763-795.
- Weidong, Z. (1999) Some Chinese common words and expressions and their cultural origins. *Cross Cultural Management*, 6, 11-18.