CULTURE SERIES 13

개인적 실수가 안면 몰수로 이어질 수 있다

- 프랑스, 모국어에 대한 자부심과 '중앙 집중식' 의사 결정 구조도 염두에 둬야 -

프랑스의 국내 건설시장 규모는 2000년도 기준 약 1,070억 달러로 우리나라보다 60 % 정도 큰 규모로서 세계 7위권에 속한다. 특히 프랑스 기업들의 해외시장 경쟁력은 2001년도 기준으로 미국에 이어 세계 2위에 랭크될 만큼 국제 경쟁력이 높다.

해외 시장 경쟁력 2위

매출액 기준으로 상위 225대 기업군에 속한 프랑스 건설업체들의 해외시장 점유율은 14.3%에 달해 한국 기업들보다 3.5배나 높은 편이다. 프랑스 기업들이 해외 건설시장에서 높은 경쟁력을 유지할 수 있는 비결은 해외 건설시장의 경쟁 패러다임에 적극적인 대응을 하고 있기 때문으로 풀이된다. 현재 해외 건설시장에서 매출액 기준으로 3위에 랭크되어 있는 프랑스의 대표적인 건설기업은 Vinci-GTM인데 특히 2000년도부터 해외건설시장에서 두각을 나타내고 있다.

최근 프랑스계 기업들이 우리나라 민간 투자 사업에 참여하는 경향이 늘어나고 있어 국내에서 프랑스계 기업 혹은 사람들과 계약을 협상하는 사례가 크게 늘어날 것으로 예상된다. 프랑스인이나 프랑스 기업들의 문화와 관행을 이해하면 도움을 받을 수 있을 것으로 보인다.

콧대 높은 자존심의 나라

우리나라 사람들은 프랑스 하면 우선 높은 코만큼 콧대 높은 자존심을 내세우는 국가 혹은 프랑스인을 연상한다. 우리나라와는 1945년 정식으로 외교 관계를 맺었으며 연간 교역량은 약 40억 달러에 달한다.

프랑스의 면적은 약 55만㎢에 이르며 인구는 약 6,000만 명이다. 인구의 80 % 이상이 가톨릭 교인이며 1인당 GNP는 약 2만 2,000달러이다. 정치는 대통령제와 내각제를 혼합한 독특한 형태의 이원집정제를 채택하고 있다. 대통령이 국가 원수이지만 실제 정치적 파워는 수상에게 있다.

학력 중시

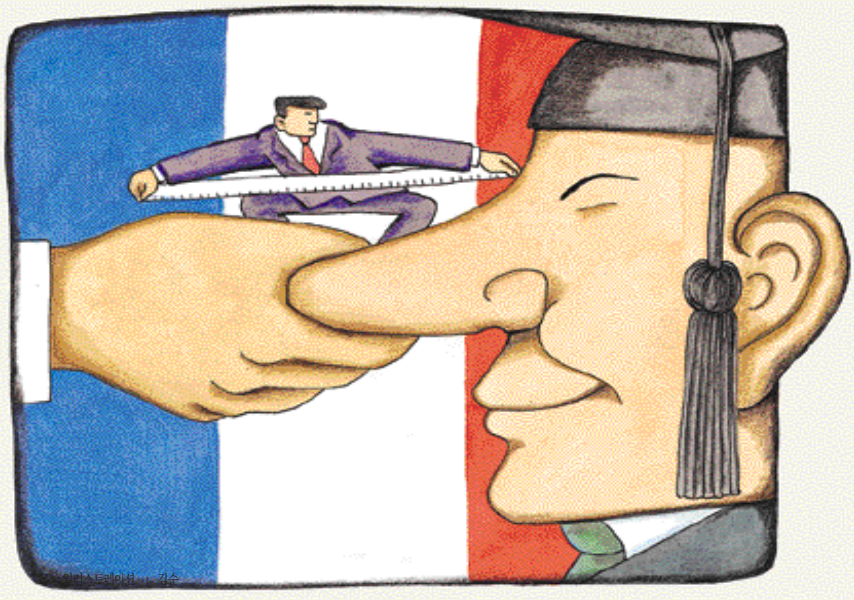
프랑스에서는 교육을 상당히 중시한다. 서구 사회의 일반적인 관행과 달리 프랑스는 자식 교육에 매우 엄격하다. 미국의 디즈니랜드가 파리 진출 후 초반에 고전했던 이유는 4계절 내내 관광객이 몰릴 것이라는 미국식의 예상과 달리 바캉스 시즌에만 몰리는 프랑스 특유의 문화를 사전에 이해하지 못했기 때문이라고 한다.

교육을 중시하는 만큼 학력에 대한 처우가 상당히 중요하다. 명함에는 직급이나 직위보다 학위 표기를 더 부각시킨다. 학력이 높을수록 출세의 관문으로 들어서기 쉬우며, 호칭 뒤에 붙이는 학위 등이 개인에 대한 호감을 좌우하기도 한다. 또한 미국에 비해 개인적 유대 관계가 중요한 것도 염두에 둬야 한다. 그러나 개인과의 유대 관계는 신뢰를 전제로 해야 하는데 외국인들이 유대 관계 혹은 신뢰를 구축하는 데는 상당 시간이 소요되는 게 일반적이다.

한편 프랑스인들은 모험을 싫어하고 자신의 실수를 인정하거나 다른 사람의 실수에 관용을 베푸는 데 상당히 인색한 편이다. 협상에서 개인적인 실수가 안면 몰수로 이어지는 경우가 있음에 주의해야 한다.

깔끔한 협상 매너를

서구인들이 직선적인 데 반해 프랑스인들



은 철학적인 태도를 보일 때가 많다. 이는 사실적 근거를 바탕으로 협상하기보다 개인의 주관적 판단이나 사고에 의해 협상이 진행될 수 있다는 뜻이다. 프랑스인들은 동시 다발성 업무를 일반적으로 받아들인다. 미국인들이 한번에 한 가지 일만 하는 것과 큰 대조를 이룬다. 프랑스에서 다기능을 가진 기능공들이 많은 것도 이런 점과 무관하지 않다.

프랑스인들은 옷차림이나 매너를 매우 중시한다. 자유 분방한 성향과는 달리 협상 테이블에서는 깔끔한 스타일이 요구된다. 협상에서는 눈을 강하게 직시해야 하며 손을 이용한 제스처가 자주 등장한다. 협상에서는 재치있는 언어와 표정이 상대방의 강한 주목을 끌 수 있다. 토론을 즐기는 프랑스인 특유의 기질로 인해 이미 합의한 사항임에도 불구하고 또 다시 시비를 거는 경우가 흔히 발생하는데 이미 합의한 사항을 바꾸는 경우는 드물다. 따라서 합의 이후에 프랑스 측에서 문제를 삼는 것에 너무 민감하게 반응할 필요는 없다.

논리적 답변 필요

협상 단계에 돌입하기 전에 당사자의 의견과 방향을 미리 상대방에게 알려주는 방식으로 종종 공개 발표를 하는 경우가 많다. 발표 자료나 혹은 표정을 너무 격식에 맞추기보다 약간은 철학적인 그림을 곁들이면서 감정 표현을 첨가하는 것이 좋다.

워낙 토론을 좋아하는 성향이 있어 발표 중간에 질문이 많다. 질문에는 반드시 체계적인 논리로 답변해야 한다. 프랑스인들은 한번 잡은 약점에는 가차없는 공격을 하기 때문에 답변은 상당히 논리 정연해야 한다.

프랑스는 조직에서 상사가 부하를 아주 엄격하게 관리한다고 한다. 따라서 의사 결정이 윗선으로 올라가는 전형적인 피라미드 구조를 가지게 된다. 문제 해결은 항상 공식적인 보고서 혹은 연구로 하기를 선호한다. 문서화시키지 않은 문제를 발표 장소에서 구두로 발표하는 것을 아주 싫어한다고 한다.

시간에 대해서는 엄격한 편임에도 불구하고 협상 시작은 종종 다른 이유로 뒤로 밀리는 경향이 있다. 저녁 늦게까지 일하는 것을 일상화하고 있으며 점심 시간이 긴 것도 특징이다. 점심 식사를 중시하기 때문에 프랑스 요리를 먹게 되면 보통 2시간은 소요됨을 감안해야 한다.

특이한 제스처

프랑스인들이 즐겨 사용하는 제스처에 대한 이해를 사전에 가질 필요가 있다. 우리가 손가락으로 표시하는 ‘OK’가 프랑스에서는 ‘zero’를 의미한다. 또한 프랑스에서 손가락으로 무엇을 지적하는 것은 결례에 속하므로 주의해야 한다.

손가락으로 뺨을 가볍게 문지르거나 치는 행위는 상대방을 멍청이 정도로 무시하는 태도이기 때문에 주의해야 하며, 반대로 프랑스인들이 이런 행위를 보인다면 자신을 멍청이로 생각한다는 뜻이기 때문에 적절한 대응이 필요하다. 영국인이나 미국인들과 달리 양손을 바지 주머니나 혹은 윗저고리 호주머니에 넣은 채 나타나거나 혹은 상대방을 뒤로하는 태도는 상대방에 대한 모욕이기 때문에 주의해야 한다.

이쑤시개를 사용하거나 손톱깎이 혹은 빗을 공개적으로 내놓고 사용하는 것은 상대방에 대한 결례이다. 초대받은 가정이나 사무실 혹은 호텔 등에서 쇼파나 가구 등에 발을 올려놓는 행위는 미국에서는 자연스럽게 받아들여지지만 프랑스에서만큼은 무례한으로 비치기 때문에 절대 피해야 한다.

모국어에 대한 자부심 ‘절대적’

미국과 달리 성씨(last name)를 부르는 것은 우리와 닮은꼴이다. 협상이나 개인적인 대화에서도 신체적인 접촉을 자주 하는 것은 좋지 않다. 소개는 가능한 공식적인 직함과 명함 등 예를 갖춰서 한다.

대면 악수는 가능한 가볍고 짧게 한다. 협상에는 반드시 창구 일원화가 전제되어야 한다. 이유는 프랑스는 의사 결정 구조가 중앙집중적이기 때문이다. 의사 결정권에서 멀어져 있는 사람을 상대로 설득하는 데 시간을 허비하지 말아야 한다.

협상시 주고받는 문서의 양식도 매우 중요하게 다뤄야 한다. 그러나 사업 관계가 아닌 학술 발표나 설명에 사용하는 양식들이나 발표문들이 미국이나 우리나라에 비해 매우 비정형적이라는 사실을 기억해야 한다. 필자는 우리나라에서 개최하는 학술 발표회에 참석한 프랑스인에게 발표 자료를 사전에 요청하였으나 준비가 되어 있지 않았다고 하며 손으로 직접 전달하겠다는 의사를 전달받은 적이 있다.

발표 당일 막상 이 프랑스 기업인이 내놓은 발표 자료는 Overhead 필름에 손으로 쓴 흑백 글씨와 그림이 전부였다. 내용은 차치하고 다른 발표자와 세미나 참가자들에게 무척 미안하였으나 그 프랑스인은 전혀 개의치 않는 태도였다. 그러나 바로 그 사람이 우리나라에서 사업을 하기 위해 내한하여 제안서 내용을 설명할 때는 과거와는 전혀 다른 태도를 보이는 것을 경험했다.

프랑스인들은 프랑스어와 프랑스라는 국가에 대한 자부심이 절대적이다. 따라서 설사 영어로 협상을 하더라도 프랑스 몇 단어 정도는 연습하여 상대방에게 프랑스어를 연습하고 있다는 인상을 줌으로써 상대방의 호감을 끌어낼 수 있다. 영어를 할 줄 아는 프랑스인들조차도 낯선 사람이 영어로 물어오면 알아듣지 못하는 척 하다가 프랑스어로 더듬거리며 물어보면 영어로 대답해주는 것을 흔히 경험하는 것도 프랑스인들의 프랑스어에 대한 자부심이 어느 정도인지를 짐작케 한다. CJ

이복남
한국건설산업연구원 선임연구위원
bnlee@cerik.re.kr