

프랑스 기업의 미국화 과정(1920년대~1950년대)*

- 시트로앵과 인수업체 미슐랭 비교연구 -

최 향 란

- | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| I. 머리말 | IV. 1945년 이후~1950년대: 국가개입과
합리화의 재개 |
| II. 1920년대~1935년: 합리화의 도입 | |
| III. 1935년 이후~1945년: 합리화의 변
용과 정체 | V. 맺음말 |

I. 머리말

본 논문은 산업 측면에서 미국이나 영국에 비해 후진국이라 할 수 있었던 프랑스가 양차대전을 경험하면서 미국화되어가는 과정을 보다 경제적인 시각에서 살펴보고자 한다. 시기는 1920년대부터 1950년대를 포함하고 있다. 1920년대는 프랑스가 명백한 변화와 함께 점차적인 미국화의 길로 접어들고 있음을 보여주고 있으며, 1930년대부터 1940년대는 미국화의 프랑스적 변용이 이루어지기 시작하고, 다시 1950년대부터 실질적인 미국화의 길로 발전하는 주요 전환기로 간주될 수 있기 때문이다.

1차 세계대전 이후 서유럽의 막대한 부채로 인하여 경제적, 재정적 면에서 미국 경제는 세계 제1의 수준으로 격상되었고 이후부터 미국적 모델은 특히 경제발전에 있어 참고해야할 부분이 되었다. 실상 전쟁 이전부터 사람들은 이미 미국 시스템을 찬양하였고, 생산의 합리화는 점점 더 폭넓은 수용의 장

* 이 논문은 2011년도 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음(NRF-2011-35C-A00006).

을 형성해가고 있었는데, 이는 1920년대 제반 양상 중의 하나이다. 프랑스 자동차산업으로 시각을 좁혀 살펴보면, 1920년대 포드 자동차와 제너럴 모터스(General Motors) 사가 프랑스에 진출하면서 합리화 방식이 집중적으로 요구되었다.

미국화와 관련한 자동차 산업의 핵심은 대량생산을 의미하는데, 이런 대량생산은 1910년과 1920년대 초 미국에서 확립되었다. 1913년이 되면서 ‘테일러주의’와 ‘포드주의’라는 노동의 과학적 조직(l’Organisation scientifique du travail)과 대량생산 방식을 앞세운 미국 자동차 산업이 엄청난 속도로 프랑스 자동차 생산량을 추월하기 시작했다. 1차 대전으로 유럽과 미국의 자동차 산업 격차가 더욱 커지게 되자 프랑스 자동차 제조업자들의 경영방식은 미국의 적극적인 도전과 다른 유럽 국가들의 추격을 대처하기 위해 ‘경제적 합리화’라는 측면에서의 ‘미국화’라는 새로운 방법을 모색해야 했다.¹⁾

실상 1919년과 1920년대 초 프랑스에서 합리화가 활발히 전개되면서, 당시 프랑스인들은 확장된 수요가 대규모 대량생산이라는 무한한 가능성을 제공할 것이라고 믿었으며, 1920-21년의 짧은 공황 시기에도 그들은 자신들의 생각에 집착하였다. 그러나 정치적, 경제적 현실은 그러한 환상을 깨버리고 프랑스 산업에서 열망과 현실 사이의 괴리감을 직시하게 만들었다. 이런 우울한 분위기에도 불구하고 모든 자동차제작자들은 조립라인과 기계적인 조작에 훨씬 매료되었다. 조립라인은 지속적인 생산의 상징이었다. 그럼에도 불구하고 주요 제작자들에게는 조립라인의 공정을 마스터하기 위해 7~8년의 시간이 필요했다. 숙련된 엔지니어의 부재는 그 당시 생산자들에게 크나큰 장애를 초래했다. 복잡한 생산과정을 통제할 수 있는 엔지니어의 부족은 1920년대 말에 공장에서 축적된 경험보다는 학교의 훈련을 통하여 해결되기 시작했다.

1) 테일러주의가 도입된 것은 1906년부터이며 앙리 르 샤흐리에(Henri Le Chatelier)와 그 주변에 모인 자동차와 금속 엔지니어들에 의해서이다. 미국식 엔지니어의 시스템이 그들에게 노동인력 관리에 대한 해답으로, 그리고 정확한 과학적 방법을 산업체에 확장 시키려는 그들의 열망에 대해 답해줄 것으로 보였던 것이다. A. Moutet, “L’introduction du Taylorisme en France”, *Le Mouvement social*(octobre-décembre 1975), pp. 10-55; P. Fridenson, “Un tournant taylorien de la société française(1904-1918)”, *Annales ESC*(septembre-octobre 1987), pp. 1059-1060; A. Moutet, “La rationalisation dans l’industrie française: une réponse aux problèmes de la seconde industrialisation ou l’invention de la consommation de masse?”, *Histoire, économie et société*, no. 1(1998), p. 104.

프랑스 자동차와 유관 산업계는 시트로엥(Citroën)과 미슐랭(Michelin)²⁾에 의한 합리화 채택으로 생산방식에 있어 상당한 변화를 경험하였다. 미슐랭과 시트로엥은 경제적 미국화(Américanisation)³⁾ 과정에서, 즉 기업의 생산과 경영의 합리화 과정에서 상당한 유사성과 동시에 차이를 파악할 수 있는 좋은 예를 형성해준다. 그러므로 두 기업의 비교분석 연구를 통해 당시의 미국화의 진행 정도, 실질적인 결과 등을 도출해냄으로서 미국화의 긍정적인 측면과 부정적인 측면 모두를 파악해볼 수 있을 것이다. 이에 따라 본 논문은 1920년대부터 1950년대까지 프랑스의 타이어 산업체인 미슐랭과 자동차 제작사인 시트로엥 두 기업이 추진한 합리화 과정들을 고찰, 비교, 분석한 내용

2) 미슐랭의 초·중기 역사를 이해하기 위해 다음을 참조할 것, 최향란, 「1900-1930년대 프랑스 미슐랭 사의 성장전략과 합리화」, 『프랑스사연구』 제19호(2008), 167-190쪽.

3) 기업 혹은 산업과 관련된 국내 연구는 김현일, 김선아, 신동규, 류은하의 산업화 과정, 르노자동차의 노동자 통제 문제와 노동자 연구라든가 송충기, 배영수, 문지영, 최향란의 독일, 미국 그리고 프랑스의 기업사 연구동향과 방향 제시에 관한 논문이 발표되어 있다. 외국의 경향에 있어 포드는 기업사 연구에 있어 주된 흐름을 형성하고 있다. 이에 파트릭 프리딩송(Patrick Fridenson)과 미셸 프레세이네(Michel Fresseynet)는 포드주의의 유럽모델의 정체성을 확인해줄 수 있는 분석 틀을 제공해준다. 이를 통해 포드사의 유럽지원금의 역할과 유럽인들의 더 나은 생활수준 향상과 경제성장에 기여한 시스템의 장점들을 면밀히 살펴볼 수 있다.

유럽, 특히 프랑스에서 미국화와 관련한 연구서로는 우선 2002년에 바르조(D. Barjot)의 지도하에 발간된 *Catching Up with America. Productivity Missions and the Diffusion of American Economic and Technological Influence after the Second World War*(Paris: Presse de l'Université de Paris-Sorbonne) 책과 레베이야르(Ch. Réveillard)의 감독 아래 2002년 발간된 *L'américanisation de l'Europe Occidentale au XX^e siècle*(Paris: Presse de l'Université de Paris-Sorbonne) 그리고 보냉(H. Bonin)의 2인 공저의 *Ford 1903-2003: The European History*(Paris: Plage, 2003)를 들 수 있다. 이는 미국화 과정을 정치, 경제, 사회, 문화적으로 연구한 내용을 접합시킨 것으로 실질적으로 2001년 루베(Roubaix)에서 열린 국제 콜로퀴움 연구발표문을 종합한 것이다. 본 연구 발표에서 '1945년 이전의 미국화의 전조, 정치적 차원: 대규모의 미국의 계획, 미국화의 학문적 토양'이라는 주요 테마를 제기하고 있다.

한편 미국에서 최근에 발표된 자료는 주로 *Business History Review*와 *Enterprise & Society*에 수록되어 있으며, 미슐랭에 관한 대표적 저서로는 하프(S. Harp)에 의한 *Marketing Michelin: Advertising and Cultural Identity in Twentieth-Century France*(Baltimore: Johns Hopkins University, 2001)와 시트로엥에 관한 대표적 논문으로 루베(J.-L. Loubet)의 "Les grands constructeurs privés et la reconstruction. Citroën et Peugeot", *Histoire, économie et société*, no. 3(1990)가 있다.

을 담고 있다. 이와 더불어 미국화에 대한 의미를 규정함에 있어 테일러주의 도입의 성공여부와 두 기업의 고유한 기업문화와 성장전략 등을 파악해보았다. 아울러 미국화 과정의 신봉자 역할을 담당했던 그들이 얻어낸 결과는 무엇인지 살펴보았다. 다시 말해 미국화 과정을 검토함으로써 미술랭과 시트로앵의 기술적인 성장과 위기타개책을 고찰하고, 미국화의 명암을 명확히 파악하고자 하였다. 본 연구에서는 주로 시트로앵과 후에 이를 인수하는 미술랭의 시트로앵의 운영방식에 초점을 맞추므로써 두 기업의 비교연구를 시도하였다. 따라서 1934년 이전은 어느 정도 비교연구가 가능하나 1934년 이후는 경영방식의 동일화로 인해 비교연구의 한계를 실감할 수밖에 없는 면이 있다.

II. 1920년대~1935년: 합리화의 도입

본 연구의 첫 번째 시기인 1920년대부터 1935년도까지 실시된 합리화 조직 시스템의 도입은 생산성을 향상시키는데 목적이 있었다.⁴⁾ 반면에 산업체의 주된 장애요인은 자질이 풍부한 노동인력의 부족, 특히 1919년 48시간으로 주당 노동시간이 고정됨에 따라 일반적으로 하루 10시간이었던 노동시간이 8시간으로 감축됨에 따라 노동력 부족은 더욱 심화되었다. 이 시기 프랑스식 합리화는 몇 가지 특수성을 보여주고 있다. 우선 테일러주의의 실천을 통해 자동차업체는 노동의 질(qualité), 중간 규모의 기업과 시리즈로 된 소형자동차 생산능력이 중요하다는 것을 배웠다. 미술랭은 테일러시스템 안에서 과학적 방법을 도입하여 테일러주의를 보다 대중화하고 이를 위해 시험적인 실험실을 설치했다.⁵⁾ 그러나 프랑스 자동차제조업자들은 테일러주의를 통해 제조의 유연성을 실천하고 호환성 있는 부속품을 생산하기에는 어려움이 많았다. 1920년대부터 단일하면서도 일정한 모델의 포기는 장기적인 시리즈

4) 프랑스 자동차 산업 분야에 테일러시스템이 도입된 것은 1906년으로 위에서 설명한 바 있다. 생산의 합리화의 일반적인 첫 단계는 1차 세계 대전 이전으로, 본 연구는 1920년대부터 1950년대까지를 다루고 있기에 연구의 임의적인 기간으로 세 단계, 즉 1920년대~1935년대, 1935년대~1945년대, 그리고 1945년 이후부터 1950년대를 기업의 역사적 분기점을 통해 기간을 설정, 분류해 설명하고자 했다.

5) A. Moutet, "La rationalisation dans l'industrie française: une réponse aux problèmes de la seconde industrialisation ou l'invention de la consommation de masse?", p. 109.

의 상품생산을 이끌어내지 못했고 이러한 상황을 우회하기 위해 프랑스 자동차업체들은 미국식 모델의 적용이라는 전략을 포기하고 프랑스 산업의 특수성에 맞게 전략을 변경하였다.

다음 프랑스는 1930년대 위기까지는 생산성을 향상시키기 위해 성과급 임금제도를 계속 유지하는 특징을 보여준다.⁶⁾ 이는 지도부가 유도한 대로 노동자 계급의 구성을 변형시켰다. 각 직능을 담당한 부서들은 노동을 테일러식과 포드식으로 행하도록 보다 더 강제되었으며, 노동자 내에서 보다 동일한 일을 반복하는 단순노동자(*manoeuvre spécialisée*)들이 차지하는 비율이 높아지게 되었다. 대신에 “운반을 담당하는 일반노동력(*manoeuvre ordinaire*)의 수, 특히 운송분야에서는 기계화된 운송공(*transporteur mécanique*)의 고용이 감소되었다. 전체인원의 감소가 아닌 이러한 증감에 따른 비례감소는 숙련공(*professionnel qualifié*)들과도 관계가 있다.”⁷⁾

그럼 이런 합리화 정책의 일환으로 시행된 기업운영 과정을 시트로앵과 미슐랭의 비교를 통해 살펴보도록 하자. 앙드레 시트로앵(André Citroën, 1878-1935)은 폴리테크닉 출신으로 1919년에 자동차 산업에 첫발을 내딛었고, 근대화 열중한 기업가로서 파리의 자벨 둑(Quai de Javel) 지점에 합리적으로 설계된 생산공장을 구축하였다. 1912년 포드를 방문한 순간부터 시트로앵은 대량생산체제에 매료되어 1918년 프랑스에서 포드주의와 테일러주의를 변호하는데 결정적 역할을 했으며, 대량생산을 선택, 시작하기에 앞서 실현할 수 있는 모든 각 직능 단계의 정확한 운행시간 리스트를 만들어 완전히 수학적 방식으로 통제된 자동차 제작을 할 수 있을 것이라 판단했다.

1918년 그는 프랑스에 아직 상용화되지 않던 상품을 제조할 것을 검토했다. 즉 가벼우면서도 튼튼한 차량, 제작과 사용하기에 간단하면서도 고객을 끌어들이는 정도로 구매하기에 충분히 경제적인 차를 만들 것을 염두에 두었다. 강력한 제작 기술이자 장점으로 원가를 포함한 비용절감, 그리고 판매가의 절감을 통해 시장이 창출되고 발전될 것이라는 생각이 곧 시트로앵의 장점이자 경영철학이었다. 기업의 성공이 생산체계의 발전과 결코 연관되지 않았었던 당시 프랑스에서, 그는 일련생산방식을 도입하기 위해 공간, 환기 그리고 조명의 수리작업을 시행했다. 생산성을 높이기 위해 쾌적하면서도 편안한 작업

6) *Ibid.*, p. 110.

7) *Ibid.*, p. 111.

환경을 창출하고, 높은 임금을 제시하는 것 역시 필요했다. 넓은 공간과 조명이 잘된 작업 공간 그리고 여름에는 통풍이 잘되며 겨울에는 따뜻한, 단지 1층에서만 수행할 수 있는 그런 공간이 요구되었다.⁸⁾ 또한 작업의 질을 높이기 위해 동일한 유통을 가능하게 하는 단단한 납품업자와, 일정한 진위검사를 통한 부품과 간간한 통제로 만들어진 규격화된 부품들 그리고 이외에도 전문숙련노동자와 기계들이 필요했다. 르노나 포드처럼 작업공정들을 분산시키지 않고, 시트로앵은 철공소, 용광소, 크롬처리실, 법랄실, 황화처리실, 목공소, 마구제조실, 기계장치 등을 한 곳에 통합하였다.⁹⁾ 그렇게 함으로써 시트로앵 공장은 자동차 산업의 선두를 형성하였고 프랑스에서 모범적인 작업장의 과학적 조직화를 구축하였다. 그 결과 10개월이 안 되서 기계의 수가 4배나 증가하고, 생산속도가 8배나 증가하였다.

이러한 결과를 맺기 위해, 시트로앵은 그의 공장을 합리적 생산에 적합하도록 설치, 운영하였다. 1924년부터 공장의 방문객들은 이 공장의 모든 운영이 전문화된 작업장 안에서 실현되었음을 증언하고 있다. 모든 기능들이 논리적 순서대로 이루어졌다고 시트로앵은 설명했다. 기계들 역시 가능한 한 근거리 배치하였다. 만들어진 부품 역시 검사를 받고 인증되며, 모든 것이 한 조직 안에서 자동적으로 행해진 것이다. 새로운 기계의 도입으로 그 이전에 한 시간 반 동안 50명 이상의 직공들이 수행했던 실린더 구멍을 다듬는 과정이 1929년에는 2분 안에 처리되었다. 차체 제작의 혁명은 미국 기업 버드(Budd)의 도움으로 이루어졌다. 시트로앵은 1924년 자동차의 차체를 강철로 대체한 기술(Tout-Acier, All Steel Power)로 차 한 대를 완성하는데 필요한 부품들을 10분 만에 한 장소에 수합할 수 있었다. 1932년에는 단일 부품 그리고 1934년 차체를 사용하여 새시를 제거함으로써 재료비가 20%, 시간은 15%가 절감되었다. 1927년 1월을 기준으로 차 한 대 제작에 730시간이 요구되었다면, 4년 뒤에는 560시간이 걸릴 뿐이었다. 실질적으로 1925년 초 시트로앵은 생산에 있어 첨단역할을 수행하였다. 그 시대 아무도 생각하지 못했던 전체적인 강철 차체를 성공시켰다. 이 기술은 곡선 패널기술을 요구했기에 상당히 혁신적이었다고 평가된다.¹⁰⁾ 그러나 이 기술을 이용하는데

8) André Citroën, entretien au journal *L'Illustration*, 1er septembre 1923. Projet d'article. Archives privées.

9) J.-L. Loubet, "Citroën et l'innovation(1915-1996)", *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, no. 57(1998), pp. 47-48.

필요한 시설과 인적 자원 부문에 상당히 많은 자본이 투입되어야 했다.¹¹⁾

위의 내용들을 보다 구체적으로 살펴보면, 1920년대 초 대부분의 자동차 제조사는 금속판으로 만들어진 차체에 나무 프레임에 끼워 차체를 만드는 방식이 보편적이었는데, 앙드레는 이를 혁신하고자 전면 철체를 이용해 차체를 구성하도록 바꾸었다. “올스틸바디(all steel body)”라고 명명된 새로운 차체 제작 작업은 여러 가지 장점을 지니고 있었다. 단단하고 강한 철체는 내구성을 향상시켜 차량의 안정성을 높임과 동시에 안정된 승차감을 제공할 수 있었다. 강철차체는 1924년 시트로앵의 B10 모델에 처음으로 적용되었으며, 2년 후에 New B14에서 상용화되었다. 1934년 전륜구동차량(Traction avant)의 출시 때에도 올스틸바디는 여전히 아방가르드한 미래형 기술로 여겨졌으며, 1950년대가 되어서야 세계 자동차제조업계에 널리 퍼지게 되는 혁신기술이다. 이외에도 1926년에는 서보 브레이크를, 1932년에는 부동 모터, 1934년에는 전륜 구동차와 자동문 차체 등을 만들어내었다. 여기에 자동차 기술자들이 놀라울 정도로 현저한 다양한 혁신기술을 선보였다.

반면 미술랭¹²⁾은 1920년대 합리화를 내세우긴 하지만 초기에는 크게 성공을 거둔 것처럼 보이지 않는다. 이런 합리화 과정 속에서도 미술랭은 온정주의(paternalisme)를 실천하게 된다.¹³⁾ 실상 1926년 말 밀타운(Milltown) 미국 공장에 테일러 방식이 수월하게 적용되고 있어 합리화에 어느 정도 성공한 것 같지만 그 외 지역에서는 별다른 효과를 경험하지 못했다. 1930년대 대공황부터 2차 대전 직전까지 미국기업이 위축된 내수를 보충하기 위해 유럽으로 판로를 확대하자 미술랭은 해외시장으로부터 밀려났다. 기업 내부에

10) Yves Cohen, “The Modernization of Production in the French Automobile Industry between the Wars: A Photographic Essay”, *Business History Review* 65(winter 1991), p. 761.

11) 당시 버드의 기술자들이 그 과정을 설치하기 위해 몇 달을 체류하였다.

12) 1898년 5월 28일 클레르몽페랑의 전통 산업인 고무제조업 분야 중 자전거 타이어 생산에서 출발하여 자동차 타이어 산업으로 주력 산업을 변화시킨 기업으로 앙드레 미술랭(André Michelin: 1853-1931)과 에두아르 미술랭(Edouard Michelin: 1859-1940) 형제가 설립하였다. 1950년대까지 프랑스 3대 타이어 기업 중의 하나이다. 1929년 35년 동안 유럽 타이어를 대표하게 되는 “콩포르 비벤덤”(Confort Bibendum)이라는 공기주입식 타이어를 개발하였고 생산성 제일주의로 성장한 기업이다.

13) Lionel Dumond, “Un cas de modernisation industrielle précoce: l’industrie française du caoutchouc(1880-1970)”, *Histoire, économie et société*, no. 1(1998), p. 100. 실제로 미술랭은 1940년 초까지 온정주의를 시행한다.

위기가 찾아오고 이에 따라 기업의 발전전략을 재수정해야 했다. 테일러시스템과 포드식 형태를 기반으로 하는 합리화는 1930년대 위기에 맞서 고정자본을 줄이고 원료와 상품의 재고를 줄이면서, 비용 전체를 축소하는 방향으로 진행되었다. 기업은 또한 디플레이션 기간에 실질적인 임금을 인상하지 않고 일의 생산성을 증가시킨 덕분에 원가비용을 감소시키고자 했다. 이와 더불어 재정자립(Autofinancement)을 보장하고 대출을 최대한 빨리 상환하기 위해 주식의 평가절하를 보상하고 자본을 회수하려 노력했다.¹⁴⁾ 이런 모든 문제를 해결하기 위해 미국식 방식, 즉 ‘예산의 통제와 계획(contrôle budgétaire et planning)’시스템을 도입하였다. 전자는 비용, 후자는 제조와 연관된 것으로, 이는 생산과 기업의 총체적 관리에 이 두 계획을 추가, 통합하는 것을 의미한다. 이로써 비용을 줄이고자 하는 의지로 모든 형태의 낭비를 일소하고 질적 통제를 이끌어내었다.¹⁵⁾

한편 합리화 과정이 수행되는 과정에서도 1920년대에 프랑스에서 하루 500대 이상의 자동차를 생산할 수 있을 것이라고 믿는 사람은 없었다. 처음에는 시트로앵조차도 이러한 생각을 가지고 있었다. 그는 생산단위(unit)들을 분산시키는 것을 더욱 선호함으로써 노동자들을 한 장소에 모으는 위험한 집중을 피할 수 있었다. 그렇게 해서 시트로앵은 간단히 1929년에 하루 500대의 차량을 생산할 수 있게 되었으며, 1934년 전륜구동차량 출시 등 혁명적인 새로운 자동차디자인이 연이어 출시되었지만, 1935년 시트로앵은 파산하였다.

1934년 봄 앙드레 시트로앵은 그의 독점적인 타이어 공급자인 미술랭에게 구원을 호소하였다. 1933년까지 시트로앵은 자립적으로 재정조달을 할 수 있었다. 다시 말해 1919년에는 ‘직종전환’ 혹은 ‘재배치’로, 1922-23년에는 ‘확장’으로, 1924-26년에는 ‘현대화’와 ‘다양화’라는 세 가지 방식을 이용하여 어려운 시기들을 건너왔다. 1926-27년부터 고유 자산이 심하게 부족하다는 사실이 알려졌지만 라자르 은행(Banque de Lazard)이 4억 프랑까지 시트로앵의 재정적 기반을 지원, 1억 5천만 프랑의 채권을 발행하고 또한 1억 6천만 프랑의 신용을 제공했다. 그러나 은행의 간섭이 점점 커지자 경영권을 방어하고자 하는 앙드레의 의지와 기업의 자립을 위해 일반 상업은행(Banque d'affaires)과 결별을 시도한다. 1933년 자벨 공장의 재건을 행한 것은 투자의 4번째 단계

14) A. Moutet, “La rationalisation dans l’industrie française...?”, p. 107.

15) *Ibid.*, p. 108.

로서, 이후 수년간 시트로앵은 1억 4천7백만 프랑의 투자총액 중 1억 5백만 프랑을 자벨에 투자하였다. 부동산 투자비용은 1933-34년 사이에 71%가 늘어 1억 6천 2백만 프랑으로 증가했으며, 1934-35년에 다시 14%가 전년 대비 상승하였는데, 전체적으로 시트로앵은 2억 천 7백만 프랑의 돈을 투입했다.¹⁶⁾

시트로앵은 1931-32년의 위기를 극복하는데, 이는 생산 속도를 줄임으로써 가능했다. 그러나 시트로앵에 투자한 은행들은 1932-34년에 불안한 모습들을 감추지 못하고 자벨 공장의 재편성으로 인한 시트로앵의 부동산 담보 단기채권 발행을 미심쩍어 했다. 시트로앵은 크레디리요네(Crédit Lyonnais)와 파리연합은행(Banque de l'Union Parisienne, BUP)의 두 축을 중심으로 1934년에 4천만 프랑의 채권을 발행했다. 다시 말해 자벨공장을 재편성함으로써 오는 재정적 어려움을 해결하고 경영권을 공격적인 은행으로부터 방어하기 위해, 시트로앵은 부동산을 담보로 단기채권을 발행하였지만, 이에 대해 주거래 은행들의 태도는 회의적이었다. 또한 1933년도에 시트로앵은 6주간의 봄 파업을 보충하기 위하여 제조를 서둘렀으나, 불완전한 예측으로 기업은 오히려 초과생산을 하였다. 수출은 담보 상태였고 달러의 평가절하로 인한 심한 손실을 경험하게 되었다. 1933-34년의 매상감소는 그렇게 큰 편이 아니었으나, 1934-35년에는 재앙의 수준으로 늘어서 2,500만 프랑의 손실을 초래했다. 이로서 시트로앵은 은행들의 요구조건을 받아들여야만 했고, 즉각적이면서도 미래를 보장할 해결책을 찾기 위해 은행들은 자신들끼리 뜻을 모아 채무조정 작업과 재무구조 개편을 구상하였다.¹⁷⁾

당시 파리연합은행과 크레디리요네은행을 재빨리 단념시키고, 정부의 중재를 '자유주의'의 이름으로 거부한 시트로앵의 가장 큰 채권자는 미술랭으로, 시트로앵은 그들에게 6천만 프랑을 갚아야했다. 이런 이유로 미술랭은 시트로앵의 구원요청에 답하기로 했지만 신중함을 지키려 했고, 어려운 채무 문제를 혼자만 떠안고 가고 싶지 않았다. 시트로앵을 구하기 위해 해외 브랜드가 인수할지도 모른다는 두려움과 주식의 5%를 보유한 볼보(Volvo)가 유리하다는 소문도 있었다.¹⁸⁾ 그러나 6천만 프랑의 채권을 회수하려는 의지가 결

16) H. Bonin, "Les banques ont-elles sauvé Citroën?(1933-1935)", *Histoire, économie et société*, no. 3(1984), pp. 452-457.

17) *Ibid.*

18) François Michelin, Président de Michelin, entretien avec J.-L. Loubet.

국 동기가 되어 미술랭이 시트로앵을 인수하려는 결정을 내리게 되었다.¹⁹⁾

1934년 4월 미술랭은 시트로앵에게 4년간의 구조조정 계획으로 4개의 주요 발전방향에 중점을 둔 제안서를 제출했다: 지출 감축, 일반 비용의 감소, 주식 추가발행의 중지 그리고 생산의 재조직. 이런 조치들은 결코 혁신적인 것은 아니었지만 라자르 은행이나 파리바(Paribas) 은행의 지도부와 즉시 충돌했다. 하지만 그들은 시트로앵의 부분적인 재조직과, 특히 설립자가 떠난다는 조건을 전제로 작은 도움을 주겠다는 것을 받아들였다. 법적인 채무청산이 실시됨과 동시에 미술랭이 1935년 1월 시트로앵의 공식적 지도부가 되었다.²⁰⁾

III. 1935년 이후~1945년: 합리화의 변용과 정체

1935년 초 시트로앵을 인수한 자동차 타이어 제조업체인 미술랭 덕분에 시트로앵의 합리화 정책은 명맥을 유지하게 된다. 미술랭은 미국의 산업진보에 주목한 드문 프랑스 기업주에 속했다. 전쟁 이전부터 프랑스에서 테일러

19) J.-L. Loubet, "Citroën dans les années trente ou comment restructurer une entreprise", *Histoire, économie et société*, no. 2(1996).

20) 법적인 청산은 1935년 1월 10일에 이루어졌다. 1934년 시트로앵-미술랭의 협약의 포고와 함께, 미술랭은 앙드레 시트로앵의 20만 주식 중에 178,200주를 회수하였고, 시트로앵은 그에게 이사회의 자리와 50.91%의 주식을 넘겨주었다. 1935년 1월 31일 시트로앵은 대표이사의 자리에서 해임되었으나, 미술랭의 요구로 이사회의 의장으로 남아있었다. 앙드레 시트로앵은 1935년 7월 3일 세상을 뜨고, 그의 가족은 미술랭 기업에 의해 재정적 도움을 받게 되었다.

1934년 12월 앙드레 시트로앵의 파산은 기업의 전략을 지역 경제의 특수성에 잘못 적용한 것이다. 시트로앵은 결국 경제 위기로 인해 얼어붙은 내수시장에 대응해야 했고, 보호주의 정책의 실시 이후 해외 고객의 부재와 구매력을 불러일으키지 못한 전륜구동차량의 변동수요 등이 문제였다. 그럼에도 불구하고 이런 음울한 분위기 속에서도 시트로앵은 과잉생산을 지속하고 있었다. 자벨 공장의 재편성 착수로 인해 도입된 새로운 기계와 아직은 고성능을 유지하는 기계설비 덕분에, 공장은 하루에 600대의 차량을 생산하게 되었다. 그렇지만 판매는 400대에 불과했다. 결국 시트로앵은 시장의 수요와 불균형 상태에 빠지게 되었으며, 초과설비 시설은 과잉투자가 되었고 끝이 어려운 재정상태를 맞이하게 되었다. 게다가 시트로앵은 단기 대출을 통해 자본을 조달했다. 따라서 시트로앵의 실패는 무엇보다도 재정적인 것 때문이었다. 가장 현대화된 공장과 가장 질 좋은 상품에도 불구하고 역설적으로 시트로앵은 유동성이 부족해지면서, 결국 1930년 12월 이후부터 라자르 은행의 불신으로 파산하게 되었다.

주의의 변호자로 자처하는 것을 멈추지 않았었다. 사실 미술랭은 포드주의보다는 테일러주의에 더욱 집착하였다. 이런 과정에서 클레르몽페랑(Clermont-Ferrand)²¹⁾의 지도부는 타이어 분야와는 완전히 다른 산업이라고 판단했던 자동차 산업에 관심을 갖게 되었다. 그러나 자동차에 대한 투자가 예상보다 더욱 증가되었고 수익성의 한계는 더욱 분명해졌다. 더군다나 미술랭은 새로운 모델을 2년 혹은 3년마다 출시하는 것이 불가능했고, 비용부담의 가중으로 설비기구들을 현장에서 줄이고, 특히 여러 단계의 생산공장을 수익성 있게 만들어야 했다. 결국 크기만이 단지 성공을 말해주는 것처럼 보였던 미국식 기업에 대한 과장된 인식이 변하기 시작했다. 1938년 시트로앵의 새로운 주인인 피에르 미술랭(Pierre Michelin)과 피에르 불랑제(Pierre Boulanger)의 표현대로, “거대한 공장이 이득을 말해주는 것은 아니”었다. 앙드레 시트로앵의 유지를 잘 지키기 위해서, 미술랭맨들은 훨씬 더 테일러주의적인 시각에 입각하여 시트로앵 공장을 운영해나갔다.

압울한 시장에서 재정적 균형을 회복하기 위해 시트로앵의 새로운 지도부는 임금비용을 최대한 줄이기로 결정하고 부서의 거대한 감원에 착수했다. 1934년 9월부터 1935년 1월까지 노동자 수가 25,000명에서 18,000명으로 줄어, 즉 28% 감소를 초래했다. 1936년 6월에는 39%, 즉 11,500명으로 감원했다.²²⁾ 봉급 역시 5%에서 30% 삭감되었고 모든 잔업시간이 없어졌다. 타이어 분야에서 크나큰 성공을 경험한 미술랭은 시트로앵에서 원료와 부속품의 재고에 대한 철저한 감독을 시행하고, 원가의 5% 가까운 절감을 위해 생산 부산물들을 철저히 회수하기도 하였다. 이렇게 철저한 감독의 결과로 자동차 생산²³⁾ 상황도 호전되고 판매량도 증가하였다. 같은 기간에 빛은 7억 8천 8백만 프랑에서 2억 5천 7백만 프랑으로 감소되어 시트로앵의 구원자가 성공을 거두는 중이었다.²⁴⁾ 게다가 미술랭은 수익성을 올리기 위해 부차적인 것으로 간주되는 비용, 특히 광고비를 철저히 감축하여 에펠탑과 ‘유럽의 잡지(Magazine de l’Europe)’의 사용과 같은 당시 유럽 자동차의 가장 호화로운

21) 클레르몽페랑은 미술랭의 본거지이다.

22) Lionel Dumond, “L’arrière-plan technique et commercial”, in André Gueslin (dir.), *Michelin, les hommes du pneus*(Paris: Les Editions de l’Atelier, 1993), pp. 59-65.

23) 자동차 생산량이 1935년 39,759대에서 1937년 61,136대로 증가하였다.

24) J.-L. Loubet, “Citroën dans les années trente ou comment restructurer une entreprise”, p. 286.

선전수단이라고 간주되어온 것들의 이용을 철저히 축소하기로 결정했다.²⁵⁾

그러나 시트로앵의 새로운 경영은 그리 만만치 않았다. 결국 1936년 시트로앵의 새로운 대표 피에르 미슐랭은 기술공예학교(Ecole des Arts et Métiers) 출신의 엔지니어인 장 카디우(Jean Cadiou)에게 경영회복을 위한 해답을 찾아보라고 하였다. 카디우가 취한 첫 번째 조치는 ‘제안 서비스(service de suggestion)’의 실시였다. 노동자들이 직접 일의 조직과 제조공정의 발전에 참여할 수 있도록 행한 조치였다. 시트로앵은 노동자들의 노력과 책임감에 따라 임금을 지불하기 시작했다. 또한 ‘최고감독기관(Le Super-Contrôle)’을 만들어냈다. 이는 이사회 직속기관으로, 공장에서 제조의 다른 분야들을 지휘 감독할 수 있으며, 실수의 반복이나 비정상적인 파업의 경우 제조라인을 멈추게 할 힘이 있는 기관이었다. 실상 제안 서비스 시행 아이디어는 새로운 것이 아니었다. 왜냐하면 이 제도는 르노나 푸조가 1927년부터 공장에서 실험했던 방식이지만, 앙드레 시트로앵이 항상 이에 반대해왔던 것으로, 그에게는 노동자들의 참여가 사회와 기업에 대한 급진화의 신호로 비쳐졌던 것이다. 그러나 미슐랭은 시트로앵의 직원들이 참여하여 기업 운영을 개선하고 노동의 최적 조건들을 만들기 위해 이 제도를 실시한 것이었다. 미슐랭들은 회사 사주와 노동자는 똑같이 규제와 의무를 갖고 있으며, 더불어 노력할 때 고객에게 보나오는 서비스로 다가갈 수 있다고 주장했다. 이와 함께 노동력의 결함을 보완하고 능력을 최고로 활용하기를 희망하면서 미슐랭은 대화를 시도, 정착시키기 위해 애를 썼다. 이런 점에서 미슐랭의 경영방식은 시트로앵에 비해 상당히 합리적이고 선진적이라 할 수 있다.

그러나 십년 이상 갈등관계에 있었던 기업과 노동자와의 관계는 회복하기 쉽지 않았고, 최고감독기관이 공장에서 기름을 빼내는 일을 시행함으로써 갈등회복에 심각한 타격을 가져와 노동조합 조직을 분노하게 만들었다.²⁶⁾ 실질적으로 합리화 작업은 ‘노동자 통제’와 ‘임금인상’, ‘조직의 변화’ 그리고 ‘생산 관리자의 중요성 인식’이라는 네 가지 측면에서 실시되었다. 미슐랭은 합리화 과정을 통해 노동자 통제를 강화시켰다. 합리화의 도입 및 실행으로 전통적으로 혁명적이며 직접투쟁을 선호했던 숙련공들과 노동방식의 변화로 탄생한 젊은 비숙련노동자라는 동질감과 차이점을 동시에 가진 두 집단이 공존하게

25) *Ibid.*, p. 284.

26) *Ibid.*, p. 285.

되었다. 자연스럽게 숙련공과 비숙련공 사이의 균열이 나타나면서 노동자 조직이 약화되는 사태가 발생했다. 바로 이 점에서 미국과 프랑스 자동차기업 주 사이에 상반된 임금정책이 나타날 수밖에 없었다. 프랑스 기업주들은 굳이 고임금 정책을 취할 필요가 없었고 오히려 합리화가 가져다 준 노동자들 사이의 경쟁과 노동자와 노동자 조직 간의 괴리를 이용해 노동자 조직의 약화 또한 도모할 수 있었다.²⁷⁾

약화된 노동자와의 알력을 제어하기 위해 미슐랭은 1935년부터 공장 안에서 새로운 직급분류에 착수했다. 이후 노동의 경중 정도와 그것이 요구하는 책임감에 비례하여 노동임금을 지불하게 되었다. 훨씬 더 어렵고 보다 정밀한 일에는 능력 있는 숙련공을 배치하게 되었다. 또한 미슐랭은 자동차 제작을 하는 데 있어 실수로 간주될 수 있는 것들을 수정하려는 등 한 걸음 더 앞서 나갔다.

그러나 노동자들은 이러한 변화에 거의 우호적이지 않았다. 미슐랭에 의해 수행된 고통스런 구조조정은 후유증을 남기며 갈등의 골을 깊게 만들었다. 시트로앵의 새 지도부는 자신의 책임분야에서 더 나아가 일하기를 원하는 기능공을 발견하기 어려웠고, 대다수 노동자들은 개인적 자리에서 일의 책임자가 아닌, 작업라인에서 익명으로 일하는 것을 선호했다. 시트로앵에서는 인민전선(Front Populaire)의 도래와 함께 원가의 엄청난 상승과 임금인상, 40시간으로 노동시간의 축소 그리고 2주간의 유급휴가 등으로 인해 생산성을 회복하고 큰 수익성을 거둘 것이라는 기대는 예상을 벗어났다. 이에 따라 미슐랭은 미래의 발전을 위해 시트로앵에 그때까지 존재하지 않았던 ‘시장연구부서(service d'études de marché)’와 기업의 혁신적 업무를 담당하게 되는 ‘연구센터(centre de recherche)’를 설치했다. 젊은 엔지니어인 자크 뒤클로(Jacques Duclos)가 시장연구 책임을 맡았다. 피에르 미슐랭은 “가격의 실질적인 상승이 판매의 발전에 심한 장애를 형성하며 재앙으로 발전할 수도 있다는 것을 알았다”고 훗날 고백한다.²⁸⁾ 이를 뒤클로의 보고서가 명확히 증언한다.²⁹⁾

27) 그러나 미슐랭의 합리화에 대한 생각은 여타 프랑스 기업주들의 입장과는 좀 더 달랐다. 생산성을 증가시키면 임금이 증가될 수 있고, 이익이 증가하면 그에 상응하여 노동조합들을 피할 수 있다고 주장했다. 미슐랭은 테일러주의를 채택하는데 있어 본질적 부분은 ‘생산성향상’이며 이것이 테일러주의의 관리철학의 핵심이라고 간주했다. 이를 위해 높은 임금정책을 실시하며, 실질적으로 1930년대 미슐랭이 시트로앵을 인수한 이후에도 다른 업체들보다 높은 평균 시간당 임금을 제시함으로써 시트로앵의 노동생산성을 유도하였다.

28) Pierre Michelin, allocution à l'Assemblée Générale de la Société Anonyme

“현재 100대의 새로 팔리는 자동차 가운데 75대에서 80대 정도는 24,000프랑 이하이다. 단지 20대에서 25대 이상만이 그 이상을 선회한다... 자동차 가격이 오르게 되면 고객들은 낡은 자동차를 수리하고, 더 이상 구입하지 않는다. 1937년 구매자의 60%가 1만 프랑 미만의 중고차를 선택했다. 그 어떠한 것도 사람들로 하여금 자신의 재정적 여유를 벗어나 상품을 구입하도록 압력을 넣지는 않는다. 결정하는 것은 고객이고 따라서 고객을 생각해야 한다.”³⁰⁾

당연한 결과로 1935년 가을부터 뒤클로 팀이 프랑스 도로를 누비고 다니며 설문조사하면서 미래의 고객인 대중이 필요로 하는 것을 명확히 이해하려는 일에 착수했다. 피에르는 시장의 잠재력을 정확히 측정해야함을 확인하였고 그 첫 단계로 시트로엥은 ‘사치품’으로서 자동차를 검토하지 않고, 트락시옹(구동차량)에만 주력하는 기업의 전략이 오히려 장애가 될 것이라는 결론에 도달했다. 이에 뒤클로의 초기 분석에 피에르 미슐랭의 강력한 생각이 더해져서 경차(Tout Petite Voiture, TPV)를 만들기로 결정했다.³¹⁾ 구동차량 11CV 가격의 1/3로 제시된 2CV와 ‘TPV’라고 명명된 경차는 프랑스 시장에서 중요한 자리를 잡기 시작했다. 또한 평균 가족구성원의 수를 고려하고, “지방에서 더욱 필요로 하는 자동차의 실용성”을 고려하여 성인 4명이 탈수 있고, 짐 혹은 무거운 상품들을 실을 수 있도록 자동차를 만들어냈다.

한편 피에르 불랑제는 기술자가 아닌 국립 미술학교 학생 출신으로, 자벨에 있는 사무실, 연구개발 실험실 그리고 실험현장에서 주로 시간을 보낸 사람으로서, 항공과 관련된 일에 상당한 관심을 표명하였다. 그는 연구부서 장(長)인 앙드레 르페브르(André Lefevvre)와 열정을 나누어 가졌다. 두 사람은 항공 개념의 자동차를 생각해서 가벼움, 단단함 그리고 직선중심잡기 같은 것을 상상하고, 그러한 개념들을 CV경차 프로젝트에 적용시켰다. 그들은 좌석과 지붕을 천으로 만들고 차체를 내구성이 있으면서도 가볍게 만들었다. 경차를 자벨이 아닌 다른 곳에서 생산하기 원하는 불랑제는 르발루아(Levallois)에서 생산하기로 결정하고, 값싼 자동차에는 가장 적게 투자하는 것이 필요하다고 생각하였다. 여기에서 우리는 최소한의 장치 사용을 제안했던 테일러

André Citroën, 10 décembre 1937.

29) Jacques Duclos, *Les perspectives du marché français*, décembre 1937, p. 4.

30) J.-L. Loubet, “Citroën dans les années trente ou comment restructurer une entreprise”, pp. 291-292.

31) *Ibid.*

주의가 되살아나는 것을 직감할 수 있다. 결국 1937년 ‘자동차제조업자조합위원회(Chambre Syndicale des Constructeurs d’Automobiles)’는 1937년부터 시트로앵이 생산성 1등을 차지하고 미술랭에 의해 취해진 조치들이 수치상으로 나타나는 양적인 결과보다 훨씬 더 큰 영향력을 끼치고 있음을 발견하게 되었다. 미술랭은 공정의 단순화, 훨씬 오래 지속될 수 있는 시리즈(série)의 출시, 자동화된 장치의 이용 등³²⁾ 전례없는 생산성 향상을 가져온 현대화에 커다란 노력을 기울였다.

실제 미술랭이 시트로앵을 합리화하기 위해 기울인 노력은 이루 말할 수 없었다. 1935년 시트로앵을 인수한 이후 새로운 전문구동차량의 제작을 멈추는 것은 시트로앵의 인수자들에게는 충격이었다. 자동차 제작경험이 없는 미술랭은 당시 신기술에 기반한 전문구동차량을 생산하여 자동차 판매량을 증가시키고, 시트로앵의 재정적 문제들을 해결하는데 도움을 받고자 했지만, 이는 그들의 의도대로 이루어지지 않았다. 자동차에 대한 결점을 분석한 결과 심각한 문제점들이 노출되었다. 제작의 심각한 문제들은 오히려 비(非)질적인 부분에서 도출된 것들이며, 자동차제작의 초기 문제를 해결하는데 5주나 소요되었다. 1920년대부터 질적인 성과를 늘 이야기해오던 미술랭에게는 힘든 시기였다. 결점 목록의 분석은 훨씬 심각한 문제점들을 지적해주었다. 엔지니어와 특히 각 부문의 대리점에 대해 노동자들은 상대적으로 무관심했다. 실상 시트로앵에서 열정이 충만한 노동인력을 찾이란 불가능해보였다. 이런 현상에 대한 여러 이유가 있었겠지만 명확한 이유를 거론하기는 쉽지 않다. 다만 노동자들은 생산 체계에 깊이 관여하지 않았다는 것을 강조하고 싶다. 이런 복잡한 상황은 생산체계의 변용을 만들어내고 동시에 시트로앵과 미술랭의 노동력을 자연스럽게 비교하게 만들었다. 미술랭의 노동자들은 이전의 작업장의 기술을 보존할 줄 알면서 진보에 적응해갔다. 시트로앵을 인수한 미술랭은 새로운 작업장에 대해 상당히 염려스러워 했다. 그들은 시트로앵을 인수한 순간부터 노동자들이 매우 불안해하며 수행한 작업에 대해 책임을 회피하거나 핑계를 대는 일을 목격했고, 이와 함께 시트로앵의 붕괴를 초래한 재정적인 문제들에 주목했다. 1935년부터 1936년 사이에 미술랭 지도부가 공장노동과 연관된 이런 문제에 집중적으로 주목한 것은 무엇 때문일까? 이는 위기의 출현과 함께 사회생산적인 한계를 여실히 보여주는 문제이

32) *Ibid.*, p. 296.

기 때문이다.

시트로앵의 새로운 지도자들에게 있어 이 문제에 대한 해답은 노동자가 작업에 있어서 보다 중심적인 자리를 차지해야한다는 것이었다. 극도의 테일러주의적인 시각을 견지한 미술랭은 각각의 일터에서 노동자들이 자신의 잠재력의 최대치를 발휘할 수 있도록 노동자를 새롭게 정의했다. 이는 훨씬 실제적인 방법으로서, 성공은 근본적으로 가장 좋은 기술도구와 산업 장비의 획득에 달린 것이라고 보는 앙드레 시트로앵의 방식과 아주 다른 접근 방식이다.

이를 좀 더 구체적으로 살펴보면 미술랭 지도부는 시트로앵에 1930년대 말부터 관리조직의 분권적 체제를 시행했다. 먼저 엔지니어의 책임감 아래 부서를 만들었다. 미술랭은 처음으로 싼 값의 자동차를 출시했다. 미술랭은 일을 수행하는 첫 번째 직능단계에서 십장의 경험과 명령에 의해 수동적으로 순종하는 전통적인 생산기능을 사라지게 만들고, 이와 함께 테일러주의식 부서기능 시스템을 도입하여 구조적인 개혁을 이룩하게 된다.³³⁾ 모든 제작에 있어 최고의 정확성을 요구하고, 종종 기술적 측면에서는 훨씬 더 많은 교육을 받은 노동자들을 앞세워 일을 수행함으로써 미술랭은 그만큼 엔지니어와 노동자들에 대한 신뢰를 증명했다. 1936년부터 미술랭 지도부는 상당한 반향적 경향의 구동차량 톱니바퀴 파트에서 일하는 노동자들을 결속시키고 자신의 책임 아래 각 기능을 수행하게 만들었다. 이로서 기존의 익명관행들은 파괴되었고, 이전에 사무자동화를 위해 몇 시간 정도 연수받았던 노동자들은 이제 15일의 특정한 교육을 받아야 했다. 그리고 노동자들은 그가 하는 일의 단일 책임자로서 기업의 완전한 구성체임을 인정받도록 노력해야했다. 산업적, 재정적인 향상을 추구하면서 미술랭은 재빨리 차체받이 스프링 제작 주도권을 갖게 되고, 새로운 모델의 계기판과 엔진을 발전시켰으며 이를 1939년에 출시하였다.

다음으로 분권적 정책을 시행하면서, 시트로앵은 기업 전반에 간섭하기를 주저하지 않았던 르노와 베를리에와 달리, 중앙의 행정처리에 있어 분리된 이사회에 상당한 무게중심을 두었다. 이러한 관점에서 보면 분리된 공장과의 소통과 생산 시스템의 기능장애를 조정하는 일이 중요해졌다. 따라서 절차결정을 수행하는 관제실은 제조의 흐름과 재고수준을 통제하였다.³⁴⁾ 일례로 다

33) A. Moutet, "La rationalisation dans l'industrie française...?", p. 113.

34) Yves Cohen, "The Modernization of Production in the French Automobile Industry between the Wars: A Photographic Essay", pp. 778-780.

른 주요 부서, 즉 총무, 재정, 상업 부서에 의한 요구에 맞서서 생산관리자는 전반적인 회사의 목표 형성에 참여할 권리를 요구하였다. 1939년에 프랑스 자동차 생산의 75%는 세 제조업체, 즉 시트로엥, 르노 그리고 푸조 자동차에 의해 이루어졌다. 1938년과 1939년에 각각의 기업들은 년당 5만대에서 7만대 정도의 차량을 만들어내었으며, 시트로엥만이 1939년 10만대에 도달했다.

한편 2차 대전 발발과 함께 전쟁 기간 동안 우수한 프랑스 기계의 상당수가 점령군에 의해 수탈당하고, 독일로 수차래 우송되었다. 프랑스의 잠재력은 독일의 약탈행위에 의해 그렇게 사라져갔으며, 해방 이전에 기간산업은 무너졌다. 이 시기 프랑스 자동차 산업의 현황은 공공기관의 개입과 갈등의 역사로 설명될 수 있을 것이다. 점령 기간부터 비시(Vichy)의 지도자들은 모든 직업부문에 심각한 개혁을 수반하는 ‘현대화(modernisation)’의 계획을 구상했다. 기업의 집중, 다양한 차종의 감소, 대형 시리즈의 선택으로 1942년에 비시지도부는 프랑스 자동차 산업을 보다 경쟁력 있게 만들려는 계획을 세웠다. 다른 유럽 국가들처럼 프랑스에서 1차 원료와 에너지는 장관의 긴밀한 통제를 받았고, 기업의 일상에서 아주 중요한 결정들은 행정부로 무게중심이 옮겨갔다.

전시경제가 고착화되는 경제위기의 상황은 많은 산업가들을 걱정하게 만들었다. 과잉생산을 걱정했던 미술랭은 미국적 모델로부터 멀어지고자 했다. 비시정부 기간에 충분한 수요의 부족으로 대량생산은 프랑스에서 자리를 찾을 수가 없었다. 경제적 모델을 출시하려는 의도와 함께 책임자들은 하루에 150에서 200대의 차량 그 이상을 생산할 가능성이 없다고 판단했다. 이에 지도자들은 대중적인 모델보다 경제적인 자동차를 더욱 선호했다. 값싼 상품을 만들기 위해 미술랭은 설비비용을 최대로 축소할 것을 고려했다. 이제 더 이상 필라델피아에 있는 버드(社)에 설비시설을 구입하려 갈 수 없었다. 엔지니어들이 구형 로잘리(Rosalie-1932)의 압착기를 모아서 새로운 자동차에 적용시킴으로써 경차는 비용절감을 가져왔다. 이것을 제작하고 조립하는 공장의 규모는 여전히 중간 정도의 크기이며, 이것은 거대 공장으로 평가되는 자벨 센터와는 달랐다. 이제 대형 공장은 조직의 난관과 장애비용을 대표하는 것으로 평가되었다.

IV. 1945년 이후~1950년대: 국가개입과 합리화의 재개

2차 세계대전 이후 미국 경제의 고속성장과 함께 대규모 실업이 종식되었으며, 미국의 차관과 함께 유럽은 놀라운 재건을 이룩하였다. 1945년 당시의 미국 지도자들은 민주주의의 씨를 뿌리며 원조수혜국가에서 대규모 생산방식과 소비가 이루어지기를 희망했다. 1947년까지 미국은 응급상황으로 인한 식량원조와 단기적인 대출이라는 정책을 실시했다. 그러나 이러한 긴급구호는 충분치 않았고 미국은 대규모 원조를 포함하는 마샬플랜(Marshall Plan)을 내놓게 된다. 이는 유럽경제의 재건기반을 확립하는 것이며 유럽 중심부에 민주주의를 정착시키고 가까운 미래에 위협적이라고 판단되는 소련의 영향력 확대를 차단하는 것을 목적으로 한다. 한편 1950년대 급격한 성장과 재건의 시대에는 모든 분야에서 포드주의, 곧 대량생산이 재개되는 것을 보게 되었다. 1957년부터 프랑스 자동차 총수는 1952년 수준보다 78% 증가했으며, 그 중 70% 이상의 운행차량이 2CV에서 5CV에 이르기까지 소형차였다. 시장은 매년 9% 정도 성장해갔다.³⁵⁾

왜 이런 결과가 나오게 되었을까? 무엇보다 경제적 조건들이 가속화된 성장에 우호적이었다. 다시 말해 많은 장비가 파괴되고 또는 노화되어 오히려 새로운 시설확충을 할 수밖에 없는 상황이 사실상 합리적 조식을 구축하도록 만들었고, 가장 현대적인 생산 방식을 적용하도록 이끌었다. 정부의 강압적인 정책과 더불어 고속 경제성장이라는 현실 속에 대중소비의 거대한 욕구들이 추가되었다. 특히 자동차를 소유하려는 욕망³⁶⁾이 새로운 경향으로 자리잡게 되었다. 미국은 미국식 산업발전모델을 제시하며 1948년 마샬플랜이라는 형태로 원조를 제공하고 1951년도에 달러로 새로운 신용을 제공하였다.³⁷⁾ 1950년 정부는 국립생산성위원회(Comité National de Productivité)를 설치하여 프랑스 기업가들이 가장 현대적인 미국식 기계를 획득할 수 있게 해주었다. 1950년과 1953년 말 사이에 2,700명의 대표자들이 6주 기간 동안 공장과 상점, 대학과 미국식 산업모델의 대표적 연구센터를 방문하기도 하였다.

35) *Ibid.*, pp. 113-114.

36) 르노의 4CV가 출시된 1947년 가을 자동차 살롱에서 자동차의 막대한 영향력을 발견할 수 있다.

37) A. Moutet, “La rationalisation dans l’industrie française...?”. p. 114.

또한 규격화된 형태의 부속품과 모델의 제조과정에 대한 공장의 전문화가 1950년대 초 정부의 압력과 생산노동자들을 통제하려는 기업의 관리전략이라는 두 압력에 의해 이루어졌다. 임금의 정기적인 협상과정에서 정부의 역할은 실질적으로 중요한 역할을 수행했고, 정부는 직접적으로 사회정책에 의해, 간접적으로는 1955년부터 르노 공영의 노동자들의 노동조건과 임금에 대한 연내협상을 설정하여 노동자들 임금인상에 개입하기 시작했다.³⁸⁾

해방 이후 프랑스 자동차제조업체는 정부의 개입을 경험함과 동시에 호환 가능한 부속품의 부족³⁹⁾, 유탄유류의 부족, 유지보수 노동자들의 부재와 기계의 노화가 가속화되고, 또한 프랑스 자동차산업의 경쟁력이 다른 유럽 경쟁자들보다 뒤떨어지는 것을 알게 되었다. 해방 이후 정부는 구조적인 개혁을 검토하고 특히 ‘계획화(Planification)’와 ‘국유화(Nationalisation)’로 특징지어지는 국가의 개입을 증대시켰다. 정부는 자동차 분야에서는 ‘자동차5개년계획(Plan quinquennal de l’Automobile)’⁴⁰⁾ 혹은 산업생산부에서 기계·전기산업부(副)책임자였던 계획수립자의 이름을 본 딴 ‘퐁스 계획(Plan Pons)’을 시행하려고 하였고, 퐁스는 장 모네의 ‘장비와 현대화의 계획(Plan de modernisation et d’équipement)’ 속에 이 계획을 재도입하려고 구상하였다.⁴¹⁾

퐁스(Paul-Marie Pons)는 22개의 자동차 제조업체와 28명의 트럭 제조업체들을 하나로 결합하여, 특히 단일모델의 소규모 제조업체를 묶어서 다수의 기업들이 보다 합리적으로 일하도록 규제하려는 계획을 제안했다. 퐁스는 전 시경제 체제에 대한 대비로서 독일인들이 위기 탈출구 전략으로서 강제했던 것을 평화와 재건 부서(la Reconstuction et de la Paix) 주변에 조직한 것이었다. 르노와 베를리에(Berliet)의 연합 실패 후에, 프랑스 자동차산업가들

38) *Ibid.*, p. 116. 해방시 사회보장정책으로는 *sécurité sociale* 시행, 1950년 SMIG(법정 최저임금) 실시, 1946년과 1950년 법에 의해 규정된 단체 협약 등을 예로 들 수 있다.

39) 호환가능한 부속품의 부족은 항상 자동차생산과 수리작업에 있어 부정적 기능을 초래했다.

40) Ministère de l’Information, *Programme quinquennal de l’industrie automobile française*. Direction des Informations, 21 mai 1945, p. 8 et Commissariat Général au Plan Modernisation et d’Equipeement, *Rapport de la Commission de Modernisation de l’automobile*, 2 décembre 1948, p. 41; J.-L. Loubet, “Les constructeurs privés et la Reconstruction”, *Histoire, économie et société*, no. 3(1990), p. 451.

41) J.-L. Loubet, “L’industrie automobile française: un cas original?”, *Histoire, économie et société*, no. 2(1999), p. 423.

은 6개의 주요 자동차제조업체⁴²⁾를 중심으로 하여 그 중 4개⁴³⁾의 업체를 직접적으로 생산연합(association)⁴⁴⁾에 속하도록 결정하였다. 르노와 시트로앵은 연합과는 별도로 생산을 할 수 있을 충분한 규모를 갖추어서 별 문제가 되지는 않았다.⁴⁵⁾ 한편 마샬정책으로 자동차에 할당된 총액은 1,100만 달러로서 정부에 의해 각 기업의 당시 상황에 필요한 분량에 맞추어서 분배되었다. 시트로앵은 50만 달러를 받았는데, 이는 전후 산업의 상황이 호전된 것도 있고 정부 정책에 완강하게 반대한 것에 대한 보복이기도 했다.⁴⁶⁾

프랑스 정부는 자동차 시장을 3개의 주요한 계열로 분리시켰다. 시트로앵의 계획은 전문구동차량을 계속 제작생산하며, 첨단 전문가가 되는 것이었다. 이런 첫 번째 자동차 계획은 결코 세상 빛을 보지 못했다. 어쨌든 계획화로 인해 르노는 소형 자동차의 리더, 푸조는 중형 모델의 전문 기업 그리고 시트로앵은 고급 세단의 전문가가 되었다. 실상 1935년부터 시트로앵의 소유자인 미술랭과 시트로앵의 노골적인 반항에 맞서서, 정부는 두 기업에 대한 그들의 입장을 상당히 빨리 완화시켰다. 일례로 정부는 2CV 생산을 위한 생산설비 구축의 착수를 허가했다. 그러나 실제 모델은 출시되기까지 3년을 기다려야 했다. 하지만 시트로앵은 재정정책에 있어 아주 신중한 편이어서 대출을 감행하려 하지도 않았다. 은행 분야의 국유화는 이 반항적인 브랜드에게 어떠한 영향을 끼치지 못했다. 미술랭은 정부의 허가를 필요로 하는 채권 대출에 의존하는 것을 공공연히 반대했다. 시트로앵은 르노와 경쟁하는 것을 피하여 그들은 지방형을 선택, 도시형에 초점을 둔 르노와 거리를 두었다. 그러나 국유화된 기업은 시트로앵에 공포심을 불어넣어 주었다. 이렇게 자동차 생산 분야에서 국유화된 기업의 출현은 프랑스의 특징 중 하나를 형성했다.⁴⁷⁾ 미술랭은 예측된 수요에 맞추어 공급을 적용함으로써 공장의 차별화를 유지하는데 성공했다. 미술랭은 국민 고객이 대중적인 모델을 기다리고 있음을 알았다. 그러나 미술랭의 전략은 차질을 빚게 되었다. 1945년 직업 부문 단체

42) Renault, Citroen, Peugeot, Berliet, Panhard et Simca.

43) Peugeot, Berliet, Panhard 그리고 Simca를 말한다.

44) G.F.A.(Générale Française Automobile: 프랑스자동차협회)와 U.F.A.(Union Française Automobile: 프랑스자동차연합회)가 있다.

45) J.-L. Loubet, "L'industrie automobile française: un cas original?", p. 424.

46) *Ibid.*, p. 430.

47) *Ibid.*, p. 426.

를 현대화하겠다는 정부의 결정은 미술랭에게 잘못 받아들여졌고, 미술랭은 풍스 계획을 통해 사회 경제적 활동에서 정부개입에 의한 기업의 자율성훼손의 위험성 외에도 그들 경쟁자, 특히 르노의 경쟁력을 인식했다.

결과적으로 자동차 5개년 계획은 각각에게 브랜드 특징을 고착시키며 경쟁을 제거했다. 각 제작사들은 단일한 모델로 특화함으로써 더 빠른 속도로 대량생산을 향해 나갔다. 새로운 시장상황과 더불어 정부는 포드주의적인 정책에 집중하여 산업전략을 세웠다. 이런 정책은 시트로앵에게 심각한 결과를 초래했다. 자동차 산업의 진보는 그들이 생각했던 것과는 다른 방향으로 이어졌으며 시트로앵으로 하여금 위험한 경쟁관계에 놓이게 만들었다. 시트로앵의 책임자들은 공장의 생산속도가 대량생산이 강제한 투자비용 회수를 증명하기에는 너무 조심스럽고 시간이 걸린다는데 확신을 가졌다. 그 당시 미국 자동차산업은 프랑스의 10배 이상의 생산속도를 내고 있었고, 도핀 르노(5CV)는 1957년 말 하루 1,000대를 생산한데 비해, 전륜구동차량은 하루 300-400대 생산에 만족해야했다. 경쟁은 불가능했고 자동차를 차별화하여 제작하는 방법을 발견해야했다. 실상 시트로앵의 엔지니어들은 이런 도전에 그 이전부터 전념했었다. 일례로 엔지니어들은 첫 번째 시도로 1948년 2CV를 출시했으며, 1955년 10월 처음으로 20분 미만에 완전히 차체제작이 이루어지는 DS19를 생산하였다. 그러한 향상에 도달하기 위해 시트로앵은 자동문 차체제작을 포기하고, DS에 초강력 두터운 지붕을 만들었다. 이는 자동차 세계에서 독특한 생산방식이었으며, 이에 설비비용도 상당히 감소되었다. 어쨌든 시트로앵을 합리화시키기 위해 주도한 주도 세력은 엔지니어들일 것이다. 시트로앵의 지도자는 “자동차를 현대화시킨 주체는 누구일까? 제조업자?” 라고 의미심장하게 말하면서⁴⁸⁾ 재건기에 프랑스 자동차 산업이 주도권을 갖게 된 것은 바로 엔지니어들의 근본적인 역할이 있었기 때문이라고 강조한다.⁴⁹⁾ 엔지니어들은 조립라인을 실제로 지속적으로 움직이기 위해서는 정확한 시간을 재어야했으며, 짧은 시간에 행해지는 다양한 기계의 기능과 관련하여 균형을 맞추어야했다. 실상 엔지니어들에 대한 중요성은 이전부터 강조되어 왔을 뿐만 아니라, 이후 새로운 생산관리자⁵⁰⁾로서의 역할을 충실히 수행한 사람들로 재

48) Pierre Boulanger, Assemblée générale Ordinaire de la S.A. André Citroën, Exercice 1946.

49) J.-L. Loubet, “L’industrie automobile française: un cas original?”, p. 431.

50) 대표적인 생산관리자로서 매턴(Ernest Mattern)을 지목할 수 있다. 테일러주의적 생

평가 받게 되었다.

V. 맺음말

지금까지 시트로엥과 미슐랭에 의해 행해진 합리화 혹은 미국화 과정을 연대기적으로 살펴보았다. 두 기업 모두 포드주의와 테일러주의에 경도된 특징을 보여주면서, 합리화를 도입, 정착시키려 부단한 노력을 기울였다. 그러나 1920년대 도입된 합리화 정책은 프랑스라는 한 나라에 적용하기에는 너무나 미국적인 정책이자 사고방식이었음을 기업주들은 깨닫게 된다. 그러나 시트로엥은 미국적 사고에 집착하면서 과감히 포드주의 방식을 포기하지 못하고 새로운 시대의 정책적 방향들, 특히 재정 분야 관리를 경시함으로써 파산에 직면하게 된다. 시트로엥 밑에서 일을 수행하던 노동자들 역시 좀 더 방만한 자세와 책임감이 상당히 떨어지는 익명의 제작라인 담당노동자로서 머물면서 더 나은 진보를 구축하지 못하는 모습을 보였다.

반면에 미슐랭은 1935년 새로운 시트로엥의 주인이 되고 나서, 본격적인 합

산관리자인 매턴은 1922년부터 1927년까지 시트로엥에서 막중한 책임자의 위치에서 역할을 수행하면서, 기능적 경제학자의 운영능력을 보여주었다. 그는 제조공정에서 정확한 지수를 확립하길 원했으며, 시트로엥과 후에 푸조에서 매턴의 주된 관심사항 중의 하나는 일상적 비용에 대한 지식이었다. 기존의 비용데이터의 기반 위에 매턴은 단 하나의 차량의 제작에 소비되는 시간의 일상적인 지수를 측정하고, 이것으로 전체적이면서도 즉각적인 생산성 조치를 만들어갔다. 또한 매턴이 시트로엥에서 고안했던 독창적인 임금체계는 생산관리 기능을 포함하고 있다. 이 체계는 1920년대 중반에 도입되어, 훗날 1960년대 후반에 시트로엥과 르노에서 강력하게 시행되었다. 그것은 동등한 보너스 지불로서 자질과 상관없이 모두에게 해당되는 것이고 분(分)당 3상팀을 수당으로 지급하였다. 기획부서가 각각의 노동자들이 분당 행하는 일의 수를 계산하였다. 그날의 보너스 수준은 조립라인의 집단공정에 따라 달랐다. 이를 통해 세 가지 요소들이 동시에 판단되었다. 즉 기획부서에 의해 수행된 시간연구의 정확성, 각 노동자의 개인적인 활동, 단 하나의 작업장이나 공장 혹은 더 나아가 기업 전체의 전반적인 활동 수준들을 판단할 수 있었던 것이다. Yves Cohen, "The Modernization of Production in the French Automobile Industry between the Wars: A Photographic Essay", p. 772. 매턴에 관하여 다음의 문헌을 참고할 것. Yves. Cohen, *Ernest Mattern, les automobiles Peugeot et le pays de Montbéliard industriel, avant et pendant la guerre de 1914-1918*, Doctorat de 3e cycle, Université de Franche-Comté (juin 1981); Yves Cohen, "L'espace de l'organisateur: Ernest Mattern, 1906-1939", *Le Mouvement social*, no. 125(1983), pp. 79-96.

리화 방안들을 내놓고, 기업의 재무상태를 구조조정하고, 이와 더불어 노동자들의 작업통제와 생산부품 하나까지 챙겨가면서, 기업을 호전시키기 위해 열의를 다했다. 그러나 새로운 시대적 변화에 적절하게 적응해가는 미술랭의 노동자들과는 달리 시트로앵의 노동자들을 다루는 것은 미술랭에게도 초기에는 상당히 힘에 부치는 일들이었다. 이러한 생산체계의 왜곡을 수정하기 위해 ‘제안’과 ‘최고 감독기관’과 ‘보너스 임금제도’ 등을 운영하고, 젊은 엔지니어들에게 전권을 주면서 책임감 있는 구조조정 방안을 마련하였다. 테일러주의를 보다 프랑스적으로 실시하여 어느 정도 성공을 거두었지만, 인민전선의 도래와 전시경제 그리고 해방을 맞아 재건과정에서 정부의 개입에 상당한 반항을 보여주기도 하였다. 그러나 이런 질곡에도 불구하고 연구개발에 박차를 가해 차별화된 정책을 실시하여, 고급 세단과 국민의 기호에 적합한 차량을 만드는데 주력함으로써 경제회복의 시대와 맞물려 자동차업계의 주된 리더로서 재도약하게 된다. 한편 미국화는 1950년대 이후 영광의 30년 시기까지 더욱 가속도를 내면서 프랑스 전역에 대량생산과 대중소비라는 산업적 전략과 발맞추어 성장하게 된다.

그렇다면 두 기업의 합리화 과정 속에서 우리는 어느 기업이 보다 뛰어난 경영방식을 보여주었으며 합리화 정책을 제대로 수행하려고 했는지 평가해보는 것도 나름 의미 있는 일일 것이다. 위의 여러 내용들을 종합해 볼 때 시트로앵보다는 미술랭이 보다 ‘합리화’라는 ‘경제적 미국화’를 더 충실하게 수행한 기업이라는 평가를 내릴 수밖에 없을 것 같다. 그 이유는 시트로앵이 중간에 파산했기 때문이 아니라 경영자 철학의 입장, 경영방식 그리고 합리화의 여러 조치들을 대략이나마 비교해보았을 때 미술랭에 좀 더 나은 평가를 받게 하는 객관적 조건에 기인하는 것이 아닐까 한다.

(전남대학교 사학과 역사문화센터)

<투고일자 2014. 1. 26 심사일자 2014. 2. 14 게재확정일자 2014. 2. 17>

주제어 : 합리화(Rationalization), 미술랭(Michelin), 시트로앵(Citroen), 자동차5개년 계획(Five-year Automobile Plan), 기술혁신(Technical Innovation)

<국문초록>**프랑스 기업의 미국화 과정(1920년대~1950년대):
시트로엥과 인수업체 미슐랭 비교연구**

최 향 란

본 논문은 1920년대부터 1950년대까지 프랑스의 자동차 제작사인 시트로엥(Citroën)과 타이어 산업체인 미슐랭(Michelin) 두 기업이 추진한 생산·합리화의 과정들을 고찰하고 있다. 두 기업의 합리화 과정과 관련하여 미국화에 대한 의미를 규정함에 있어, 테일러주의 도입의 성공, 실패 여부, 두 기업의 고유한 기업문화와 기업 내의 정통적 운영주의, 그리고 위기를 타개할 수 있도록 해준 기업의 성공전략과 특수성들을 분석했다. 1920년대와 1950년대의 전형적인 대량생산에 초점을 맞추어, 미국화가 반드시 긍정적인 결과만을 초래하지는 않았다는 것을 미슐랭과 시트로엥의 사례에서 발견할 수 있다.

〈Résumé〉**Processus d'Américanisation dans les entreprises
françaises(1920s-1950s): Etude comparative entre Citroën et
Michelin, repreneur de l'entreprise**

Hyang-Lan CHOI

Cet article a étudié le processus de production et de rationalisation dans Michelin, fabricant de pneus français et Citroën, constructeur automobile français, de 1920s à 1950s. Pour ce qui est de définir le concept d' Américanisation avec relation du processus de rationalisation dans les deux entreprises, nous avons analysé le succès et l'échec dans l'introduction du taylorism, la culture propre à l'entreprise, le paternalisme authentique à l'intérieur de la compagnie, la stratégie victorieux et la particularité avec laquelle l'entreprise a survi à la crise. En focalisant sur la typique production de masse dans les années 1920 et 1950, nous avons appris par Michelin et Citroën qu'ils n'ont toujours apporté le résultat positif sur l'Américanisation.

〈Summary〉**The Process of Americanization in the French Enterprises(1920s-1950s): Comparative Study in Case of Citroen and Michelin, Takeover-company**

Hyang-Lan CHOI

This report studied the process of production and rationalization of Michelin, french tyre company and Citroen, the french automobile company from 1920s to 1950s. In defining the concept for Americanization in relation to the process of rationalization for two enterprises, we analyzed the success and failure in the introduction of taylorism, the specific enterprise culture, the authentic paternalism inside the company, the successful strategy and the particularity of enterprises which enabled to survive in crisis. Focusing on the archetypal mass production between the 1920s and 1950s, we have found in case of Michelin and Citroen that they did not always bring positive results of Americanization.