

Journée d'histoire de la gestion et du management
Roubaix – CAMT
2007

Béatrice Touchelay
MCM histoire contemporaine
Université de Paris XII – Créteil
beatrice.touchelay@wanadoo.fr
Domicile
6 passage des soupirs
75020 Paris

**La comptabilité et l'expertise à l'origine d'un empire industriel :
Marcel Boussac et la contribution extraordinaire sur les bénéfices
de guerre 1916-1928**

Résumé

D'une famille d'industriels textile de Châteauroux, Marcel Boussac s'impose comme un fournisseur incontournable de tissus de l'Armée dès le début de la Grande Guerre.

A partir du Comptoir industriel du coton, société anonyme dont il est administrateur et actionnaire majoritaire, il se trouve rapidement à la tête d'un ensemble de sociétés qui maîtrisent toute la filière textile. A la fin de la guerre, Marcel Boussac commence à diversifier ses prises de participations sur le plan géographique et sectoriel. Le rachat des Manufactures de Senonches en 1920 lui apporte la seconde société mère dont le groupe a besoin pour son expansion. En moins de quarante ans, Marcel Boussac édifie un véritable empire industriel.

L'examen des archives Boussac conservées au Centre des archives du monde du travail de Roubaix permet d'éclairer la période des fondations de cet empire. Il témoigne de l'importance de la loi du 1^{er} juillet 1916 qui introduit une contribution extraordinaire sur les bénéfices de guerre dans la définition de la stratégie de Marcel Boussac. Reposant sur la déclaration de l'entrepreneur, la contribution encourage les sociétés à développer une comptabilité correcte. La pertinence des arguments comptables et des conseils juridiques sont les seuls éléments qui permettent de trancher les différends avec le fisc. Comme le montrent ses archives, Marcel Boussac prend clairement conscience de ses changements. Il reconnaît aussi de façon précoce la nécessité de disposer d'une vue d'ensemble sur la gestion du groupe. Deux autres clés de la réussite de ses entreprises résident dans sa volonté de développer des départements comptables efficaces et dans la clairvoyance avec laquelle il choisit ses conseillers et ses soutiens.

Mots clés

Archives
Boussac
Entre deux guerres
Entreprise, entrepreneur
France contemporaine
Histoire
Histoire de la comptabilité
Histoire de la fiscalité
Première Guerre Mondiale

Au moment du déclenchement de la Grande Guerre, le système fiscal français est archaïque¹. Incapables de répondre à « l'exubérance de l'Etat »², les quatre vieilles, contributions ont été mises en place au début du XIX^e. L'impôt sur les revenus des valeurs mobilières apparu en 1872 est le seul qui ne s'appuie pas sur les signes extérieurs mais sur le principe déclaratif. L'entreprise est peu encouragée à tenir une comptabilité régulière. Elle n'y est pas contrainte par ses obligations fiscales. Ses seules contraintes viennent de la réglementation du Code de commerce qui oblige à tenir un grand livre mais qui n'est pas respectée³.

Le changement est pourtant en cours. Pendant la « Belle époque » qui précède la Grande Guerre, un certain nombre de professions (les imprimeurs derrière le bordelais Gabriel Delmas, l'industrie lourde ou les transports par exemple) cherchent à établir des règles uniformes de comptabilité⁴. Des rencontres internationales de professionnels s'organisent⁵.

La modernisation de la fiscalité s'annonce également. Au terme de plusieurs décennies de discussions, le principe de l'impôt sur le revenu est voté par les députés puis par le sénat. Ces décisions aboutiront à la loi du 31 juillet 1917.

La France mobilise le 1^{er} août 1914, l'Allemagne déclare la guerre le 3. En dépit des certitudes initiales, le conflit se prolonge. Dès la fin de 1914, chacun reconnaît que son dénouement dépendra des capacités des belligérants à mobiliser leurs ressources humaines et économiques.

L'augmentation des besoins en matériels, l'incapacité de l'administration à contrôler les tarifs et à limiter les abus et l'enrichissement apparent des fournisseurs de guerre pousse aux réformes. La loi du 1^{er} juillet 1916 introduit une contribution extraordinaire sur les bénéfices de guerre. Elle doit à la fois préserver les approvisionnements de l'armée et empêcher l'enrichissement des fournisseurs de guerre. Bien qu'il soit délicat, personne ne conteste cet équilibre.

La contribution extraordinaire sera prélevée de façon progressive après la fin des hostilités. Elle est assise sur le principe déclaratif. La loi ne prévoit aucun moyen complémentaire pour faciliter la tâche des agents chargés de sa perception. En l'absence de règle comptable uniforme et du fait des complexités du texte lui-même, le prélèvement exceptionnel entraîne des contentieux qui se prolongent jusqu'aux années 1930. Le Conseil d'Etat tranche en dernière instance.

Au bout du compte, malgré quelques améliorations apportées au texte lui-même et malgré une forte augmentation des contrôles, l'impôt rapporte moins que ce qu'escomptaient les Finances. Une grande partie des entreprises apprennent à le contourner. Les agents du fisc n'ont pas de formation comptable et ils sont bien souvent incapables de comprendre et

¹ Jean-Yves Nizet, *Fiscalité, économie et politique. L'impôt en France 1945-1990.*, LGDJ, 1991.

² Florence Bock, « L'exubérance de l'Etat en France de 1914 à 1918 », *Vingtième siècle*, volume 3, n° 3, 1984, p. 41-51.

³ Jacques Richard, « De l'histoire du plan comptable français et de sa réforme éventuelle », dans Robert Duff et José Allouche ed., *Annales du management*, Economica, vol. 2, p. 69-82 ; Peter Standish, *The french plan comptable: explanation and translation*, Paris, Experts comptables média, 1997 ; Béatrice Touchelay, « A l'origine du Plan comptable français des années 1930 aux années 1960, la volonté de contrôle d'un Etat dirigiste ? », Revue de l'Association francophone de comptabilité, *Comptabilité, Contrôle, Audit*, numéro thématique juillet 2005, pp. 61-88.

⁴ Yannick Lemarchand, Frédéric Le Roy, « L'introduction de la comptabilité analytique en France : de l'institutionnalisation d'une pratique de gestion », *Finance - Contrôle - Stratégie*, 2000, vol. 3, n° 4, p. 83-111.

⁵ Y Lemarchand, Marc Nikitin, Henri Zimnovitch, « International congresses of accountants in the XX^e century: networks and organisations. », Business History Conference, Le Creusot, juin 2004.

d'interpréter les documents qui leur sont présentés⁶. La profession des comptables n'est pas organisée⁷, la doctrine n'est pas harmonisée. Vouloir trancher un contentieux fiscal dans ce contexte soumet fatalement à une certaine dose d'arbitraire.

Des fournisseurs de guerre font fortunes. Des teneurs de livres s'enrichissent. L'administration fiscale se montre incapable de faire appliquer une décision juste. Elle est dépassée par l'ampleur de sa tâche.

Certains entrepreneurs se distinguent par l'importance des fortunes bâties et par la ténacité dont ils témoignent pour contester les montants réclamés au titre de la contribution exceptionnelle. Comme le prélèvement de la contribution est suspendu tant que le contentieux n'est pas tranché, les contribuables ont intérêt à contester... La forte inflation dévalorise leur « dette » tant que le contentieux n'est pas tranché...

Parmi ces entrepreneurs se trouve André Citroën qui s'improvise avec succès producteurs d'obus dès 1914⁸. D'autres producteurs comme Louis Renault comble une partie des nouveaux besoins en véhicules⁹ ... Un autre exemple notable est celui de Marcel Boussac qui s'impose rapidement comme le principal fournisseur de l'Armée en tissus.

Après la guerre, A Citroën finit pas payer une partie des sommes réclamées et retire son recours au Conseil d'Etat¹⁰. Son entreprise automobile sera emportée par la crise des années 1930 et rachetée par Michelin. L Renault résiste de façon plus efficace puisqu'il repousse les contentieux jusqu'à la fin des années 1930. Marcel Boussac résiste également. Il multiplie ses prises de participation et réussit dans bien des cas à réduire les sommes réclamées à ses sociétés au titre de l'impôt exceptionnel. Marcel Boussac se retrouve à la tête d'un véritable empire industriel dans les années 1950¹¹.

André Citroën et Marcel Boussac utilisent les mêmes armes pour tenter de réduire la contribution sur les bénéfices de guerre. Ils sollicitent le soutien des comptables et celui des conseils, qui sont en général des juristes. Leur expérience montre que ces nouveaux professionnels sont devenus indispensables pour gérer les relations désormais régulières entre la grande entreprise et le fisc.

Marcel Boussac se distingue des autres dirigeants d'affaires conduits au succès par la guerre. En premier lieu parce que ses archives et celles de sa famille sont déposées au Centre des Archives du Monde du Travail (CAMT) de Roubaix. Ensuite, parce que sa réussite est

⁶ Frédéric Tristram, « L'administration fiscale et l'impôt sur le revenu dans l'entre-deux-guerres », Comité pour l'histoire économique et financière de la France (CHEFF), *Etudes et documents XI-1999*, p. 211-242. En 1927, une école est créée pour former les agents du fisc. On y dispense des cours de comptabilité générale.

⁷ Béatrice Touchelay, « Analyse d'un discours fondateur : la création de l'Ordre des experts comptables et des comptables agréés français, ou comment masquer son âge », Michèle Saboly et Ludovic Cailluet dir, *Entreprises et histoire : Discours*, n° 42, avril 2006, p. 84-104. La profession connaît un timide début de réglementation avec le décret de 1927 mais elle n'est pas organisée avant la création de l'Ordre des experts comptables et des comptables agréés par le gouvernement de Vichy : acte dit loi n° 467 du 3 avril 1942. L'ordonnance n° 45-2138 du 19 septembre 1945, *Journal Officiel* du 21 septembre 1945, p. 5938, reconduit la décision.

⁸ Centre des Archives Economiques et Financière (CAEF), B 56 958 André Citroën. Contribution extraordinaire sur les bénéfices exceptionnels ou supplémentaires réalisés pendant la guerre. 1^{ère} période : août 1914-31 décembre 1915. Le premier marché concerne des obus à balles. Il est passé le 10 février 1915 (marché n° 856 - P). Une nouvelle usine est installée pour y répondre.

⁹ Le propos n'est pas de creuser ces exemples pour proposer une approche comparatiste. Le dossier du contentieux d'A Citroën ayant été consulté au CAEF, cet exemple sera davantage développé ici que celui de L Renault. Pour ce dernier voir : Patrick Fridenson, *Histoire des usines Renault*, Paris, Seuil, 1972.

¹⁰ B 56 958 André Citroën. Contribution extraordinaire. Au terme des procédures, la commission supérieure rejette la requête de Citroën en précisant que le bénéfice supplémentaire auquel conduisent les contrôles serait supérieur à 22 millions, ce qui est une somme énorme. Ce montant de bénéfice « dépasse celui de la décision attaquée et il n'appartient pas à la commission supérieure de le déterminer ». Le 6 août 1924, André Citroën fait appel au Conseil d'Etat puis il se désiste.

¹¹ Comme d'autres entrepreneurs français à succès (Christian Dior ou Paul Ricard par exemple) Marcel Boussac a fait l'objet d'une biographie de Marie-France Pochna, *Bonjour Monsieur Boussac*, Robert Laffont, 1992.

durable, alors qu'elle s'appuie sur un secteur dont beaucoup annoncent le déclin depuis le premier Empire. Enfin, parce qu'il implante plus rapidement que d'autres des départements comptables dans chacune de ses sociétés, non pour se décharger de tâches jugées ingrates mais pour mieux encadrer ses affaires.

Les archives du CAMT et celles des administrations fiscales¹² permettent de présenter la stratégie déployée pour minimiser la contribution extraordinaire et au-delà, pour bâtir les fondations de l'une des plus belles *success story* de l'histoire industrielle de la France contemporaine. Quelques allusions à André Citroën servent à relativiser le caractère exceptionnel de cette histoire.

La communication proposée est inscrite dans une démarche historique fondée sur l'exploitation des archives. Elle laisse aux spécialistes de la comptabilité et du management le soin de développer les aspects théoriques et pratiques du sujet et ne vise qu'à fournir des éléments concrets de discussions et de réflexions.

Genèse d'un empire industriel : sources et formation

Comme bon nombre d'entrepreneurs, Marcel Boussac (1889-1980) puise sa fortune initiale dans une entreprise familiale et la développe pendant la Grande Guerre. La famille Boussac est installée à Châteauroux. Elle est spécialisée dans le textile¹³.

Le groupe Boussac né en 1911 avec la création par Marcel Boussac du Comptoir de l'industrie cotonnière (CIC)¹⁴.

Pendant la guerre, la famille s'enrichit. Marcel Boussac rachète différentes affaires d'importance variable et plusieurs firmes de fabrication et de commercialisation de tissus dans l'Est et dans le Nord de la France.

Dès le début de la guerre, Marcel Boussac s'impose parmi les principaux fournisseurs de tissus de l'intendance militaire. En 1916, il crée la Société générale du coton industriel pour l'exploitation des matières premières. En 1917, le CIC devient société anonyme et va absorber ou contrôler bon nombre d'entreprises.

Les opérations de rachats ou les fusions opérées ne paraissent pas suivre un plan défini à l'avance mais elles témoignent d'un sens inné des affaires. Les firmes rachetées sont implantées dans les principales régions textiles. Plusieurs se trouvent dans des zones de combats et elles seront à ce titre exemptées de l'imposition exceptionnelle sur les bénéficiaires. Elles profiteront également de l'indemnisation généreuse des dommages de guerre instituée par la loi d'avril 1919.

Marcel Boussac rachète ce qui lui est nécessaire pour répondre aux commandes militaires. La plus grosse opération concerne le comptoir cotonnier de Roubaix qui lui apporte les filières de commercialisation et de livraison qui lui manquaient.

Comparé à André Citroën dont l'expansion à partir de son atelier de fabrication de chevrons est localisée à Paris et qui mobilise d'abondants capitaux pour agrandir ses usines et se lancer dans la fabrication d'obus, Marcel Boussac étend ses activités sur une aire géographique beaucoup plus vaste et à moindre coût. Avant leur rachat, les firmes concernées étaient condamnées par la guerre, par la fermeture des débouchés et par l'interruption des approvisionnements. Le prix de la transaction tient compte de ce contexte...

¹² Archives déposées au CAEF, Savigny-Le-Temple (77).

¹³ Sur le développement du textile en France au XIX^e siècle voir : Jean-Claude Daumas, *Les territoires de la laine. Histoire de l'industrie lainière en France au XIX^e siècle*, Editions du Septentrion, 2004. Certains moteurs de la réussite du textile de Roubaix-Tourcoing (famille, formation, qualité par exemple) analysés par JC Daumas sont des éléments importants de la stratégie de M Boussac.

¹⁴ La source principale utilisée pour établir la biographie de Marcel Boussac provient de l'introduction de l'inventaire du CAMT.

En les intégrant à un ensemble plus vaste, Marcel Boussac valorise leurs stocks et remet en service leurs machines. Il hérite de leurs fournisseurs et de leurs réseaux de commercialisation.

Une fois la paix revenue, la conservation des filières d'approvisionnement et de vente facilite la réadaptation de ces entreprises aux nouvelles conditions économiques. Cette facilité ne se retrouve pas chez Citroën qui doit adapter ses usines à une brutale évolution de la demande... Pendant la guerre, André Citroën et Marcel Boussac improvisent visiblement. Leur stratégie est plus réfléchie à partir de novembre 1918.

Marcel Boussac consolide ses investissements dans le textile. Le rachat de toiles d'avions puis la création de la Société d'impression du Nord et de l'Est précède la diversification des activités. Il investit dans l'immobilier en fondant l'Immobilière « La Fouilleuse » qui gèrera la plupart de ses propriétés.

Les Manufactures de Senones sont acquises en presque totalité en 1920. La même année, la filature de laine cardée de Drusenheim et l'importante chemiserie Rousseau entrent dans le groupe. En 1924, Marcel Boussac fonde la Société commerciale pour l'Orient. Parallèlement, il négocie l'achat de la majorité des parts de la filature de coton, lin et métais de Zyardow en Pologne. Les accords entre le groupe et les actionnaires polonais sont dénoncés en 1934, l'usine mise sous séquestre est perdue. Marcel Boussac utilise ses relations et mobilise le cabinet d'affaire Albert Wahl pour se défendre. Il ne peut empêcher sa première grosse défaite en affaire.

Entre 1925 et 1930, le groupe s'organise autour de ses deux principales sociétés, le CIC et les Manufactures de Senones qui gèrent les nombreuses filiales.

Les acquisitions et les créations reprennent hors de ces sociétés à partir de 1931 avec la création de la Société industrielle textile et de la Société immobilière textile. L'année suivante, l'entreprise Giliana est fondée à Constantine, ainsi que l'Omnium textile du Sud-Ouest. En 1933, Marcel Boussac entre dans le monde de la presse (achat des *Cahiers de la jeunesse*) et dans celui de la grande distribution (création d'une chaîne de magasins, la Société économique textile du Nord).

L'expansion continue dans le textile comme l'illustre par exemple l'annexion des importants établissements Jalla, spécialisés dans les tissus éponges en 1935-1936. La diversification continue aussi avec la reprise de la société Mondia (voyages, tourisme, transports) en 1934.

Le groupe consolide ses implantations en Afrique (création des sociétés africaines Texaf et Cotonaf, et SO-CO Ltd en 1937) et dans les colonies (création de la Société d'impression coloniale en 1942).

La diversification permet à Marcel Boussac de continuer son expansion pendant la seconde Guerre Mondiale. Il n'est pas inquiet à la Libération du fait de la protection qu'il a accordé aux salariés de ses entreprises. Commence alors la période de la plus forte croissance du groupe qui se prolonge jusqu'à 1957. La plupart des sociétés qui sont alors annexées ou créées ne sont pas liées au textile. Il s'agit par exemple de sociétés civiles immobilières qui vont gérer les propriétés personnelles de Marcel Boussac ou les biens mis au nom de sociétés du groupe. Il s'agit aussi de la société Christian Dior qui est annexée en 1946 ou bien de la création du Comptoir des cotonnades marocaines et de Dior Parfums (avec la participation de Moët et Chandon) en 1947.

En 1950, l'empire textile est constitué. Les sociétés annexées ou créées à partir de cette date sont en très grande majorité des sociétés immobilières et financières, gérant les biens de Marcel Boussac ou de son groupe, ou des sociétés exerçant leur activité hors du monde du textile. En 1951, Marcel Boussac prend le contrôle de *l'Aurore* et de ses satellites de presse (*Paris Turf*, *Sport complet*).

En 1952, Robert Boussac, le frère de Marcel, reprend la société d'éditions Robeyr (lectures pour la jeunesse). Le groupe contrôle aussi les éditions Boucherit.

Les dernières grosses opérations du groupe sont la prise de contrôle du *Petit Parisien* en 1956, et l'absorption du groupe textile Laederich en 1966.

Cette véritable saga, dont on ne donne ici qu'un aperçu lacunaire, est une page de l'histoire industrielle nationale. Outre l'omnipotence de Marcel Boussac et une gestion paternaliste qui sont connus, ce succès repose sur une gestion rigoureuse des sociétés et sur le développement de services de comptabilité efficaces. L'importance du volume des documents comptables émanant des entreprises du groupe et qui sont conservés par le CAMT témoigne de cette rigueur.

Les archives de la famille Boussac ont été déposées au CAMT en deux étapes. La première date de 1989, elle constitue le premier fonds et provient de Boussac Saint Frère au moment du décès de Marcel Boussac (côtes 1987 003). Ce fonds contient d'intéressants dossiers de consultations juridiques (1920-1930) et de nombreux documents sur la production.

Les documents sur la comptabilité des filiales de 1908 à 1978 ont été versés dans le second lot hérité des archives départementales du Nord (Lille) en 1994 (côtes 1994 020). Signalons que pour ce versement, le classement du catalogue ne correspond pas au contenu des dossiers et qu'il est en cours de reclassement.

Les dossiers sur les bénéficiaires de guerre et les archives familiales et personnelles se répartissent entre les deux séries. Mis à part quelques dossiers dans lesquelles des personnes sont nommément désignées (question d'héritages, contentieux) qui ne sont pas consultables avant 100 ans (à partir de la date du dernier document disponible) les autres documents peuvent être consultés librement (30 ans après la date du dernier document du dossier).

Les dossiers relatifs au procès de Louis Boussac pour dissimulation de bénéficiaires de guerre (1918-1924) ne sont pas communicables avant 100 ans (2024). Il en va de même du dossier du procès de Marcel Boussac sur le même sujet (1921-1922, communicable en 2022).

Les archives des administrations économiques et financières permettent de combler en partie cette indisponibilité momentanée.

Les dossiers examinés à Roubaix présentent un cas concret du développement de l'usage de la comptabilité et des règles de direction des sociétés de Marcel Boussac entre les fondations et la fin du contentieux sur les bénéficiaires de guerre. Elles offrent un exemple parmi d'autres de ces fortunes industrielles édifiées par la guerre. Elles mettent également en relief les conditions indispensables du succès : un entrepreneur de génie, des experts bien placés – un carnet d'adresse - et la volonté de clarifier les comptes des entreprises.

Les documents contenus dans 1994 020 sont particulièrement riches en matière comptable puisqu'ils contiennent les livres de comptabilité de la plupart des sociétés du groupe depuis leur annexion, et parfois depuis leur création (1892-1978). Un examen attentif de ces documents, qui sort du cadre du présent travail, fournirait sans doute une vaste série de cas pratiques intéressants pour éclairer les balbutiements de la comptabilité appliquée.

Ces documents témoignent également de l'importance croissante des experts, comptables et juristes, le plus souvent extérieurs à l'entreprise, qui émettent des avis ou bien qui défendent ses intérêts à l'égard du fisc. La période est celle des avocats députés qui, comme Vincent Auriol ou Etienne Flandin, ont pendant un temps une double carrière, politique et de conseil. Etienne Flandin est consulté à plusieurs reprises par des entreprises aéronautiques après 1918. Vincent Auriol est consulté par Marcel Boussac pour donner son avis sur le contentieux en cours. C'est un défenseur de la contribution extraordinaire et il commence à être reconnu à la Chambre comme un spécialiste des questions fiscales et financières puisqu'il préside la commission des Finances en février 1925¹⁵.

Le contentieux sur la contribution extraordinaire met également clairement en évidence les divergences entre les experts et l'impossibilité de trancher en l'absence de règles comptables

¹⁵ CEAF B 33 981 Budget de 1925. Préparation, discussions (1924-1925).

définitive et d'une organisation professionnelle reconnue... Les conclusions contradictoires des experts encouragent Marcel Boussac à contester les décisions des commissions de taxation. Le Conseil d'Etat tranche en dernière instance.

La période étudiée correspond à la modernisation du système fiscal français¹⁶. Dans ce contexte, les archives éclairent la délicate et progressive définition des « experts » comptables ou juristes qui doivent leur essor au développement de la fiscalité et en particulier à la contribution extraordinaire.

Elles conduisent à s'interroger sur le rôle de la comptabilité (et des comptables) dans l'application de la loi sur les bénéfices de guerre et plus largement sur le rôle de la première Guerre Mondiale sur l'apprentissage des entreprises françaises à la gestion.

Plus directement, ces archives permettent d'éclairer la position des sociétés de Marcel Boussac face à la contribution exceptionnelle sur les bénéfices de guerre. Dans l'attente d'un examen complet des archives disponibles dans une dizaine d'années, certains éléments de réflexion peuvent être avancés.

Les modalités d'un impôt très novateur

La contribution extraordinaire sur les bénéfices de guerre taxe les bénéfices réalisés entre le 1^{er} août 1914 et 18 mois après la guerre (date qui sera celle du 30 juin 1920)¹⁷. Elle concerne les fournisseurs exceptionnels ou réguliers de l'Etat, à l'exception des agriculteurs.

L'impôt porte sur le bénéfice net calculé à partir du bilan que chaque entreprise établit selon ses propres règles. Les sommes conservées pour la réserve légale, les amortissements traditionnels et ceux qui sont liés aux productions de guerre sont déduits. Le montant des amortissements est réévalué après 1918 pour tenir compte de la dépréciation exceptionnelle du matériel résultant d'un usage intensif et des dépenses supplémentaires liées aux circonstances. L'intérêt de 6 % des capitaux employés dans les entreprises situées en pays envahis ou sinistrés est également soustrait.

Trois procédés sont proposés pour calculer le bénéfice normal, ou celui du temps de paix : la moyenne des bénéfices de trois exercices précédents le 1^{er} août 1914 ; la multiplication par 30 du principal de la dernière patente acquitté avant la guerre (si le contribuable est patenté et s'il ne veut pas indiquer ses bénéfices normaux) ou bien une somme égale à 6 % des capitaux engagés dans l'entreprise pour l'exercice courant, si cette somme est supérieure à 5 000 francs. Le bénéfice normal est comparé avec le bénéfice obtenu pendant un exercice de guerre. Le bénéfice qui sera taxé est la différence entre le bénéfice réalisé en temps de guerre et le bénéfice normal.

Le taux de taxation est fixé à 50 % du bénéfice supplémentaire réalisé, déduction faite de 5 000 Frs pour les patentés.

Le caractère progressif de l'impôt est clairement établi. La loi du 31 décembre 1916 porte son taux à 60 % pour la fraction des bénéfices supplémentaires supérieurs à 500 000 Frs réalisés à

¹⁶ B Touchelay, « De la contribution sur les bénéfices de guerre à la confiscation des profits illicites : les balbutiements d'une fiscalité moderne dans la France du XX^e siècle », dans : Florence Bourillon, Philippe Boutry, André Encrevé, B Touchelay coord., *Des économies et des hommes - Mélanges offerts à Albert Broder*, Institut Jean Baptiste Say - Université de Paris 12, Editions Brière, 2006.

¹⁷ Sandrine Grotard, « Le premier impôt sur les bénéfices d'entreprises en France. La contribution extraordinaire sur les bénéfices de guerre. 1916-1930 », *Etudes et Documents*, VIII, CHEFF, 1996, p. 259-280 ; B Touchelay, « Taxer les bénéfices de guerre ou confisquer les profits illicites, deux légitimités distinctes », Dans Jean-Guy G Degos et Stéphane Trébuq dir, *L'entreprise, le chiffre et le droit. Itinéraires parallèles, itinéraires croisés*, Centre de Recherche en contrôle et comptabilité internationale, IAE – Université de Bordeaux IV, 2005, p. 367-384.

partir du 1^{er} janvier 1916. L'article 4 de la loi du 31 décembre 1917, qui est effective à partir du 1^{er} janvier, taxe à 50 % la tranche inférieure à 100 000 Frs et à 80 % la tranche supérieure à 500 000 Frs¹⁸.

La loi est rétroactive. Les bénéfices réalisés entre le 1^{er} août 1914 et le 31 décembre 1915 doivent être déclarés dans les quatre mois qui suivent la promulgation de la loi, c'est-à-dire novembre 1916. Les déclarations suivantes sont à faire dans les trois premiers mois de l'année qui suit l'exercice imposé. Compte tenu des faibles moyens de contrôle dont disposent les administrations, les dénonciations et les signes extérieurs d'enrichissement constituent des bases importantes pour établir l'assiette de l'impôt¹⁹.

En cas d'absence de déclaration, et après une mise en demeure, l'assujetti est taxé d'office à partir des informations dont disposent les administrations (données de la commission des marchés par exemple). Les déclarations tardives sont surtaxées de 10 %. Les auteurs de déclarations erronées sont passibles d'une majoration de droits de 50 % sur la portion des bénéfices dissimulés et - ou d'une peine d'amende et d'emprisonnement de 3 mois à 2 ans.

La sévérité de ces mesures n'est pas assortie des moyens de les faire respecter.

Les déclarations des contribuables sont examinées par une commission départementale, dite commission de premier degré, composée de quatre fonctionnaires (le trésorier payeur général et les directeurs des trois Régies fiscales : contributions directes - CD -, Contributions indirectes et Enregistrement)²⁰. Cette commission dispose d'un pouvoir d'investigation illimité. L'entreprise est tenue de lui fournir tous les documents réclamés pour le calcul de l'impôt.

Le contribuable et l'administration ont un droit d'appel devant une commission supérieure qui statue en cas de contestation²¹. La commission supérieure est formée de fonctionnaires, de techniciens de la Cour des comptes et des représentants de l'industrie et du commerce²². La décision de la commission supérieure ne peut être contestée que devant le Conseil d'Etat.

Dans son principe, la législation sur l'imposition extraordinaire oblige à « préciser ce que l'on entend par bénéfice » et à renoncer à « l'empirisme comptable »²³. Dans la réalité, elle s'applique de façon empirique, laissant les commissions confrontées à des bilans et à un langage comptable non homogène et souvent fantaisiste.

L'administration fiscale est rapidement dépassée par l'ampleur de sa tâche. De nombreux chefs d'entreprises profitent des imprécisions et des incohérences de la loi pour s'opposer aux décisions des commissions. La complexité des modalités de la taxation et la rigidité du texte condamne à de longues procédures. Les commissions accumulent une jurisprudence hors du commun.

¹⁸ CAEF B 43 169. Marchés de guerre. Rapport du 8 juillet 1921.

¹⁹ CAEF B 28 449. Contribution extraordinaire. Livre des dénonciations pour dissimulations de bénéfices. Affaires enregistrées. Minute présentant les lettres de dénonciation.

²⁰ CAEF B 28 448. Constitution des commissions du premier degré. Examen des états de situation, notes aux directeurs. Résultats par départements 1924-1927.

²¹ Les archives départementales conservent les procès verbaux des commissions du premier degré et le CAEF conserve les archives des commissions supérieures, c'est-à-dire ce qui concerne les contentieux (série B 28 442 et suivantes. Contribution extraordinaire sur les bénéfices de guerre loi du 1^{er} juillet 1916).

²² CAEF B 28 444. Contribution extraordinaire sur les bénéfices exceptionnels ou supplémentaires réalisés pendant la guerre. Procès verbaux des séances de la commission supérieure ; B 28 446. Renseignements statistiques divers. Etat de situation des travaux de la commission supérieure. 1917 à 1927.

²³ Louis A Léautey et Albert Leseurre, *La taxation des bénéfices de guerre et l'unification des bilans. Comment payer à l'Etat sa part dans les bénéfices de guerre ?*, Paris, Librairie comptable et administrative, 1917.

Quelques aménagements permettent cependant d'améliorer la situation. Ainsi, pour éviter au Trésor des décaissements liés aux éventuelles compensations entre les années bénéficiaires et les années déficitaires, le principe de non compensation entre les exercices comptables est admis. Ce principe nuit au rendement immédiat de l'impôt et il hypothèque son rendement futur mais il encourage les contribuables à la prudence puisqu'ils sont invités à se constituer une réserve personnelle pour faire face à la taxation au terme de l'échéance. La prudence est d'autant plus nécessaire que trois voir quatre ans peuvent s'écouler entre la déclaration du bénéfice supplémentaire et l'émission des rôles de la contribution extraordinaire. En effet, le contrôle des déclarations doit être effectué avant toute définition du montant de l'impôt. L'idée d'un contrôle des déclarations à posteriori n'est pas envisagée (rappelons qu'il s'agit du premier impôt direct reposant sur le principe déclaratif).

Le système mécontente toutes les parties concernées. L'absence de réglementation comptable, qui oblige l'Administration à de longs contrôles, ne satisfait pas le contribuable qui se sent soumis à l'arbitraire du contrôleur et victime d'une véritable inquisition fiscale.

L'ampleur des fraudes et les protestations croissantes qu'elles suscitent à la Chambre et dans l'opinion oblige à accorder des moyens budgétaires supplémentaires aux administrations chargées de l'impôt extraordinaire²⁴. Il est aussi décidé de prolonger le délai de déclaration jusqu'au 30 juin 1925 (soit 5 ans après la fin de la période de l'imposition initiale) afin de permettre aux repentis de se déclarer (loi du 25 juin 1920). Les délais d'émission des rôles par les commissions du premier degré sont également repoussés au 31 décembre 1925. Le délai de recouvrement est étendu à 15 ans à dater du jour de l'établissement du rôle. Le même texte augmente les surtaxes dues aux retards et il élargit le privilège du Trésor à tous les biens du contribuable. En contrepartie, il facilite les sursis de paiement²⁵. Une autre loi adoptée le 31 juillet 1920 accentue la répression de la fraude et renforce les moyens de l'administration en matière de vérification.

Après l'élection du Cartel des gauches en 1924, la loi du 31 décembre 1924 réorganise la commission supérieure en l'étoffant²⁶. A cette date selon l'administration fiscale et selon plusieurs rapports parlementaires, « les contribuables de mauvaise foi qui continuent à dissimuler leurs bénéfices de guerre » sont devenus très minoritaires²⁷.

Avec l'expérience, les commissions du 1^{er} degré prennent des décisions moins arbitraires.

Toutefois, la définition des réserves et le contrôle des amortissements (établis selon leur valeur d'achat) restent des sujets de vives tensions et des motifs de contestation.

Comme bon nombre d'entrepreneurs, Marcel Boussac est dénoncé à plusieurs reprises pour dissimulations de bénéfices et il se défend. Les quelques remarques sur André Citroën qui sont avancées suffisent à relativiser le caractère exceptionnel de cette histoire.

Marcel Boussac ou la stratégie de l'évitement

²⁴ CAEF B 33 971. Réorganisation du ministère des Finances (1919-1922). Chambre des députés, annexe au PV de la séance du 29 avril 1920. Projet de loi portant ouverture de crédits en vue du renforcement des administrations chargées de l'assiette et du recouvrement des impôts et du contrôle financier (renvoyé à la commission des finances).

²⁵ CAEF B 33 981. Budget de 1925. Préparation, discussions (1924-1925).

²⁶ CAEF B 28 442. PV des séances de la commission supérieure : « Alors que le nombre des pourvois jugés par la Commission en 1924 ne s'était élevé qu'à 9 000 environ, cette commission a statué définitivement depuis le début de l'année jusqu'au 31 décembre 1925 sur plus de 18 000 requêtes. Dans ces conditions, il est permis d'espérer que vers le milieu de l'année 1926 la plus grande partie des affaires auront reçu une solution et que seuls un certain nombre de pourvois soulevant des questions particulièrement complexes ou importantes resteront à juger. »

²⁷ CAEF B 33 981. Budget de 1925. Note de la direction des CD.

Les archives consultées concernent le contentieux qui oppose Marcel Boussac aux commissions chargées du récolement de la contribution extraordinaire. Elles informent donc à la fois sur la stratégie déployée pour contourner ou pour réduire l'impôt et sur l'organisation des sociétés qui constituent le groupe Boussac.

Ainsi, un rapport du contrôleur des bénéficiaires de guerre sur la comptabilité du Comptoir de l'industrie cotonnière (CIC) indique que les comptes étaient peu ordonnés avant 1919. Le rapport précise que le service a été complètement réorganisé par un nouveau directeur de la comptabilité recruté après sa démobilisation qui a introduit « des procédés modernes et judicieux »²⁸. De ce fait selon ce rapport, « les écritures pour l'année 1919 paraissent tenues avec sincérité ».

Cette amélioration de la tenue des comptes est assez générale. Pour des motifs fiscaux, toutes les entreprises de taille moyenne sont obligées de tenir une comptabilité plus rigoureuse pour pouvoir déclarer leurs bénéfices, qu'ils soient liés à la guerre ou non. Des comptes corrects permettent aussi dans certains cas d'obtenir des dommages de guerre. Ils offrent aussi de solides arguments en cas de contentieux en matière fiscale et peuvent favoriser, si les comptables sont peu scrupuleux, l'augmentation des fraudes²⁹.

En ce qui concerne la contribution sur les bénéficiaires de guerre, les secteurs qui vont payer sont ceux qui ne se défendent pas, ou mal, sur le terrain de l'expertise et de la comptabilité. Ainsi, le secteur textile est davantage soumis à l'impôt que la métallurgie, plus concentrée, mieux organisée et qui dispose de relais auprès du personnel politique avec le comité des forges³⁰.

Marcel Boussac fait donc figure d'exception dans son secteur. Ce caractère contribue sans doute à expliquer pourquoi il ne joue pas de rôle majeur dans les organisations professionnelles du textile. Son comportement défensif et sa stratégie d'expansion le rendent plus proche des dirigeants de l'industrie lourde. Comme eux, il découvre une administration fiscale peu sûre d'elle-même en discutant du montant de la contribution extraordinaire. Comme dans l'industrie lourde, Marcel Boussac cherche à disposer d'une comptabilité rigoureuse, à la fois pour éviter l'arbitraire et pour tenter de minimiser les prélèvements. La prudence le guide également puisque comme Louis Renault, il retient une provision pour impôt de guerre au passif de ses bilans³¹. D'autres comme André Citroën seront moins prudents.

L'expérience de Marcel Boussac en matière de contribution sur les bénéficiaires de guerre met en relief l'existence de plusieurs catégories de comptables. On distingue le comptable reconnu, attaché à un tribunal ou professeur dans une université de Droit, l'expert sollicité par les commissions qui n'a pas la même notoriété et dont les rapports peuvent être contestés, et les simples « teneurs de livres » qui sont salariés des entreprises et qui n'interviennent pas nommément dans les contentieux.

Ici, les contentieux consistent en un affrontement d'experts. Les débats finissent par être tranchés par des juristes (cabinet conseil ou Conseil d'Etat), l'économie et le chiffre joue un rôle secondaire par rapport aux règles de droit³². Les « experts » les plus reconnus et écoutés de l'époque sont tous des juristes.

²⁸ CAEF B 15 609. Contribution extraordinaire. Marcel Boussac. Rapport de vérification, Signé Jung, contrôleur des bénéficiaires de guerre, Vincennes, 4 mai 1922.

²⁹ B Touchelay, « La diffusion et l'application des normes comptables standardisées en France des années 1920 aux années 1960, l'utopie de la transparence ? », in Gérard Béaur, Huber Bonin et Claire Lemerrier dir., *Fraude et contrefaçon de l'Antiquité à nos jours*, Genève, Droz, A paraître.

³⁰ Danièle Fraboulet, *Les organisations patronales de la métallurgie : acteurs, stratégies et pratiques durant le premier XX^e siècle*, Edition du Septentrion, A paraître.

³¹ CAEF B 15 480. Boulogne Billancourt. Seine. Louis Renault constructeur.

³² Lucette Le Van Lemesle, *Le juste ou le riche. L'enseignement de l'économie politique. 1815-1950*, Paris, CHEFF, 2004.

Pour bâtir son empire industriel, Marcel Boussac utilise à la fois les techniciens de la comptabilité et la notoriété et les conseils des juristes. Les archives du CAMT permettent d'éclairer ses usages et ses pratiques et de préciser sa stratégie.

En matière de comptabilité et de gestion, les sociétés de Marcel Boussac s'adaptent à l'évolution de la jurisprudence et de la fiscalité grâce à la constitution d'un réseau de conseillers parisiens choisis à l'extérieur de la famille Boussac.

Dès 1919, Marcel Boussac consulte systématiquement Albert Wahl, un juriste de renom, avant chaque décision de rachat ou de fusion. Albert Wahl est professeur de législation commerciale à la faculté de Droit de Paris et doyen honoraire de la Faculté de Droit de Lille. Ses services sont vraisemblablement de plus en plus coûteux à mesure que sa notoriété s'accroît. Le nombre de consultations de Marcel Boussac ne diminue pas pour autant, les conseils sont visiblement efficaces.

Toutes les consultations ne concernent pas les bénéfices de guerre. Un délibéré de M^e Wahl du 10 février 1921 concerne par exemple les conséquences de la faillite d'une société pour ses créanciers³³. Marcel Boussac fait partie du comité des créanciers qui consulte le cabinet Wahl. Le comité souhaite savoir si en cas de dépôt de bilan, les fournisseurs ayant des marchés en cours d'exécution verraient ces marchés purement annulés. Il s'agit aussi de savoir si en cas de liquidation le syndic ou le liquidateur judiciaire peuvent refuser de prendre livraison des marchés en cours ou à exécuter. Le cabinet Wahl répond que « les fournisseurs dont les marchés ne sont pas terminés ont le droit d'exiger que le syndic reçoive les marchandises non encore livrées, le contrat n'est pas rompu par la faillite mais ils doivent accepter d'être payés au prix des créanciers chirographaires ».

D'autres consultations concernent les bénéfices de guerre. La principale affaire est celle du CIC, principale société de Marcel Boussac en 1922³⁴. Le Comptoir est une société anonyme au capital de 10 millions de francs constituée le 3 février 1917. Il dispose de 8 usines.

La société regroupe 20 000 actions. Marcel Boussac en détient 6 000 et son frère Raymond 800, les sociétés Périers Cie et des banquiers 6 000, 9 autres actionnaires se partagent 1 200 actions. Au total, on trouve 13 actionnaires³⁵. Avant la création du CIC, le bénéfice de guerre était déclaré au nom de Marcel Boussac. Après cette date, les déclarations et les contrôles relèvent du Comptoir.

En 1921, pour tenter de devancer les possibles arguments de l'administration au sujet de la cession du CIC, Marcel Boussac consulte M^e Wahl³⁶. Parmi d'autres points, il demande si le fisc peut lui reprocher d'avoir retenu la situation au 31 décembre 1915 pour définir la valeur de l'actif de sa maison de commerce vendue au CIC alors qu'un nouvel acte notarié ultérieurement stipulé que l'actif serait établi au 31 décembre 1916. Comme la situation s'est modifiée entre ces deux dates, les charges ayant augmentées, le prix de vente a été abaissé et il en est résulté une perte pour Marcel Boussac. Cette perte a été considérée comme afférente à l'année 1916, et non 1917, et attribuée à Marcel Boussac, et non au CIC, pour la taxation des bénéfices de guerre.

M^e Wahl invoque la jurisprudence et donne raison à Marcel Boussac en concluant que la rétroactivité doit être acceptée par le fisc.

³³ CAMT 1987003 0025 Boussac. Dossier n° 2. Consultation de M^e Wahl sur l'affaire Collier Perrin (Villefranche - sur - Saône).

Autre exemple : CAMT 1987 003 0028. Dossier n° 6. Consultation du professeur Wahl, et Berthelemy, membre de l'institut et doyen de la faculté de droit de Paris, sur la validité au point de vue civil de la situation au point de vue pénal de certaines unions professionnelles mars 1930.

³⁴ CAMT 1987003 0024 Boussac. Dossier n° 1. Consultation de Maître Albert Wahl.

³⁵ CAEF B 15 609. Contribution extraordinaire. Marcel Boussac. Rapport de vérification, Signé Jung, contrôleur des bénéfices de guerre, Vincennes, 4 mai 1922.

³⁶ CAMT 1987003 0025 Boussac. Dossier n° 2. Consultation de M^e Wahl. 2 et 4 mars 1921, avis du 16 mars 1921.

Cet avis n'empêche pas le développement du contentieux sur la contribution extraordinaire entre Marcel Boussac et la direction des Contributions directes de la Seine (domicile de Marcel Boussac).

Le 3 mai 1921, une information est ouverte contre X, inculpé de dissimulation frauduleuse de bénéfices de guerre³⁷. Cette information s'appuie sur un rapport officieux effectué par deux experts comptables, M Vannier et Christol. Elle est suscitée par une dénonciation anonyme et par plusieurs rapports de police sur les activités de Marcel Boussac. Selon ce rapport déposé le 16 avril 1921, Marcel Boussac « aurait déclaré en son nom personnel » pour les trois premières périodes passibles de la contribution extraordinaire « des bénéfices très inférieurs à ceux effectivement réalisés ». Le rapport préconise de retenir un bénéfice supplémentaire de 3 813 721 francs pour la première période (1914-1915). La somme correspond à la différence entre le bénéfice réalisé, qui est estimé de 3 989 563 francs, et le bénéfice « normal », qui s'élève à 175 842 francs. Le redressement est notable puisque le bénéfice déclaré et précédemment accepté par la commission du premier degré était de 2 470 383 francs, soit une différence de 1 519 180 francs. Ce montant s'explique en partie par la prise en compte du bénéfice d'une opération effectuée en 1913. L'intégration des appointements de Marcel Boussac dans les bénéfices (54 000 F), opération qu'il reconnaît devoir être effectuée, et la prise en compte de l'intérêt perçu sur son capital et sur son compte courant (29 360 francs), y contribuent également.

Même si elles peuvent être discutées, ces évaluations témoignent de l'importance des contrats liés aux commandes de guerre.

Pour la seconde période (1916), le rapport suggère de retenir 9 112 157 francs de bénéfices supplémentaires (bénéfice réalisé de 9 236 280 francs et bénéfice normal de 124 123 francs). Sur les deux mois d'exercice qui précède la formation du CIC en 1917, les rapporteurs constatent un déficit de 7 415 235 francs par rapport au bénéfice normal. La commission du premier degré avait évalué le bénéfice supplémentaire à 914 968 francs. Les appointements de Marcel Boussac (122 000 francs) et diverses commissions sont réintégrés au calcul.

Pour les dix mois d'exercice du CIC en 1917, les experts évaluent le bénéfice supplémentaire à imposer à 2 076 676 francs. Ils refusent de retenir les frais d'automobile, qu'ils jugent excessifs, ainsi que les frais d'études qu'ils considèrent « non justifiés »³⁸.

Le bénéfice supplémentaire est estimé à 6 263 917 francs pour la quatrième période (1918).

TABLEAU. BENEFICES SUPPLEMENTAIRES DU CIC CALCULES PAR LES EXPERTS OU RETENUS PAR LA COMMISSION DU PREMIER DEGRE (Francs)

	Rapport des experts (16 avril 1921)	Commission du 1 ^{er} degré
1 ^{ère} période (1914-1915)	3 813 721	2 470 383
2 ^{ème} période (1916)	9 112 157	
3 ^{ème} période (CIC. 10 mois, 1917)	2 076 676	
4 ^{ème} période (CIC. 1918)	6 263 917	
5 ^{ème} période (1919)	7 592 577	929 795

Les experts rapportent en outre que « la comptabilité est touffue et en désordre ». Ils dénoncent « les différences considérables » entre les déclarations de Marcel Boussac et du CIC et les résultats de leurs calculs. Ils accusent aussi Marcel Boussac d'avoir volontairement déprécié les actifs du CIC de 7 800 000 francs au moment de sa création « dans le seul but de

³⁷ CAEF B 15 609. Contribution extraordinaire. Marcel Boussac. Contributions directes de la Seine, note au sujet de l'imposition à la contribution sur les bénéfices supplémentaires de guerre de Marcel Boussac, 10 mai 1922.

³⁸ CAEF B 15 609. Contribution extraordinaire. Marcel Boussac. Rapport des experts Christol et Vannier.

soustraite cette somme à la loi sur les bénéfices de guerre ». Ils estiment enfin que la participation majoritaire de Marcel Boussac dans plusieurs créations de sociétés qui sont sous des législations étrangères dissimule des manœuvres frauduleuses. Quatre entreprises maritimes sont concernées : la page schipping, la Sté norvégienne Baltic, la Sté norvégienne Carolus et la Sté norvégienne Munin.

Ces conclusions sont confirmées par d'autres experts comptables (M Bes de Berc, Christol qui sera remplacé par Yche, et Israel) en mai 1921³⁹.

Bien qu'il ne concluent pas à la culpabilité de Marcel Boussac, les rapports des experts persuadent le directeur des Contributions directes de la Seine « que les décisions de la commission du premier degré déjà intervenues pour les trois premières périodes d'imposition » à l'égard de ses affaires et du CIC « n'ont pas permis de soumettre à la contribution la totalité des bénéfices effectivement réalisés »⁴⁰. Le directeur demande de réparer les insuffisances constatées.

Les Contributions directes se portent partie civiles contre Marcel Boussac. Le jugement rendu par le juge d'instruction (M Gazel) renvoie l'affaire devant l'administration qui devra décider si Marcel Boussac est passible d'une majoration de 50 %⁴¹. Il refuse de définir les bénéfices normaux de façon forfaitaire (30 fois la patente), considérant que la moyenne des bénéfices antérieurs à la guerre doit – et peut – être calculée de façon pertinente.

La régularité des opérations de Marcel Boussac est défendue par le directeur de la comptabilité du CIC⁴². Il précise d'abord que les opérations de reprise d'usines ou de liquidation de sociétés anglaises et norvégiennes ont été faites pour des raisons de crédits et au grand jour. Il indique en outre que le manque de clarté des écritures sur ces opérations tient au fait que « Boussac n'avait que des comptables de fortune » et il précise que malgré ces conditions « les écritures rendent compte avec bonne foi de toutes les opérations intervenues »⁴³. Le directeur souligne que toutes les affaires, « même les plus anciennes et les mieux organisées, ont eu pendant la guerre surtout pendant les premières années beaucoup de peine à pouvoir continuer leur ordre et leur méthode d'avant guerre ». Il invite à la plus grande tolérance à l'égard d'une « affaire se développant journallement en pleine période de guerre, sans cadre de comptabilité et préoccupée avant tout de répondre aux fabrications qui lui étaient demandées ». Le directeur dénonce l'importance de l'écart entre les bénéfices déclarés et ceux que les experts ont évalué⁴⁴. Il invite à revoir les calculs :

« La vérité c'est que les bénéfices déclarés par Boussac et la Société du Comptoir, en tenant compte des rectifications automatiques du bénéfice normal calculé conformément aux décisions administratives pour les années 1914-1915 et 1916 sur la base de 30 fois le principal de la patente, ont été de 7 230 721 francs. La différence avec le chiffre indiqué par les experts est encore très importante mais elle se réduit considérablement quand on examine que sur ces 6 millions et demi environ de différence il y a :

1 620 000 environ de différence d'amortissement

2 850 000 environ de chevauchement de réserve ou autre représentant en fait les bénéfices d'une année imposable sur une autre année imposable au même taux ».

³⁹ CAEF B 15 609. Contribution extraordinaire. Marcel Boussac.

⁴⁰ CAEF B 15 609. Contribution extraordinaire. Marcel Boussac. Note du directeur des Contributions directes CD de la Seine au président de la première commission, 6 mai 1921.

⁴¹ CAEF B 15 609. Contribution extraordinaire. Marcel Boussac. Exposé des faits, 230 pages.

⁴² CAEF B 15 609. Contribution extraordinaire. Marcel Boussac. Commentaires sur le rapport des experts, vraisemblablement établi par le directeur de la comptabilité du CIC.

⁴³ CAEF B 15 609. Contribution extraordinaire. Marcel Boussac.

⁴⁴ CAEF B 15 609. Contribution extraordinaire. Marcel Boussac. Commentaires ..., *Op. Cit.*

Cette défense n'élimine pas l'impression défavorable provoquée par le rapport des experts. La suspicion est jetée sur les comptes de Marcel Boussac et du CIC.

Pour 1919, Marcel Boussac et le CIC sont d'abord imposés sur leurs déclarations, ce qui est la procédure normale⁴⁵. La société est reconnue non imposable par décision de la commission du premier degré. Elle obtient une détaxation d'office pour la période d'imposition s'étendant du 1^{er} janvier 1919 au 31 décembre 1919.

Peu de temps après cependant, le montant retenu pour l'établissement de la contribution exceptionnelle est contesté. Le résultat des évaluations est profondément modifié

Le chiffre des bénéfices déclarés est jugé très insuffisant⁴⁶. Par rapport à la déclaration initiale, les amortissements sur mobilier et installations sont réduits à 10 % (43 240 francs). Les amortissements des immeubles et du matériel sont réduits à 20 % (1 892 363 francs). Seuls les amortissements sur les filatures de tissage d'Isenheim en Alsace (98 000 francs), qui ne rentrent pas dans l'application de la loi de 1916, sont acceptés. Au bout du compte, le montant des amortissements retenus atteint moins du tiers des amortissements déclarés.

La rémunération fixe de Marcel Boussac, unique administrateur de la Société, qui s'élève à 185 000 francs est réintégrée aux bénéfices. En revanche, les allocations à des œuvres sociales (4 730 francs) comme les dons à des œuvres d'assistance (7 246 francs) sont retenues. En tenant compte des commissions portées au crédit de Marcel Boussac (1 380 096 francs) et après déduction de la réserve légale (85 592 francs) et du bénéfice réalisé en Alsace (293 658 francs) qui est exempté, c'est un bénéfice supplémentaire de 929 795 francs (bénéfice net de 2 183 081 francs et bénéfice normal de 1 253 286 francs) qui est retenu par la commission du premier degré⁴⁷. De leur côté, et bien que cela sorte du rapport réclamé, les experts comptables Vannier et Christol évaluent le bénéfice supplémentaire à 7 592 577 francs pour 1919.

Les déclarations des années suivantes sont également contestées. Le bénéfice normal n'est pas mis en doute (1 253 286 francs en 1922 par exemple) mais le bénéfice net est systématiquement réévalué. Pour l'année 1922, le contrôleur des bénéfices de guerre préconise un rehaussement de 1 005 687 francs⁴⁸.

En 1926, le montant total des rehaussements réclamés atteint 1 566 566 francs.

Marcel Boussac se défend. En mars 1926, il réclame une détaxe en matière de contribution extraordinaire pour la dernière période d'imposition au directeur des Contributions directes⁴⁹. Son argument principal ne concerne pas directement la contribution extraordinaire. Il renvoie au stock de marchandises de ses filiales. Ce stock a été acquis en bloc par le CIC, ce qui a entraîné un déficit de 6 242 797 francs, lorsque la taxe sur le chiffre d'affaire a été mise en place par la loi du 25 juin 1920 instituant l'impôt à partir du 1^{er} juillet 1920. Le directeur de la comptabilité du CIC précise à cet égard que jusqu'au 30 juin 1920, le Comptoir agissait exclusivement comme négociant. Il achetait le coton brut et le cédait à ses filiales qui le transformaient en fils et tissus puis rétrocédaient ces produits fabriqués au Comptoir qui en assurait la vente. Le directeur indique que la pratique est modifiée. Pour éviter de payer deux fois la taxe de 1,10 % qui aurait grevé chaque échange avec les filiales, le Comptoir achète à

⁴⁵ CAEF B 15 609. Contribution extraordinaire. Marcel Boussac. Note de l'inspecteur du département de la Seine pour la commission du 1^{er} degré, Paris le 26 janvier 1926.

⁴⁶ *Id.*

⁴⁷ CAEF B 15 609. Contribution extraordinaire. Marcel Boussac. Montant des rehaussements réclamés communiqué à Marcel Boussac par la lettre du 18 mai 1922.

⁴⁸ CAEF B 15 609. Contribution extraordinaire. Marcel Boussac. Note de l'inspecteur pour la commission du 1^{er} degré, Paris le 26 janvier 1926.

⁴⁹ CAEF B 15 609. Contribution extraordinaire. Marcel Boussac. Instruction d'une demande en détaxe. Dossier individuel concernant le comptoir de l'industrie cotonnière. Pièces jointes au rapport des vérificateurs du 2 mars 1926. Manuscrit, 10 pages. Lettres de Marcel Boussac au directeur des Contributions directes, 29 octobre 1920 et 31 mars 1921.

ses filiales la totalité de leurs stocks et prend en location leurs usines. Ainsi, à partir du 1^{er} juillet 1920, toute la transformation du coton brut pour le compte du CIC est faite par les filiales en province. Le CIC leur verse sous forme de loyer des usines des sommes variant de 750 000 à 800 000 francs par an. Depuis le 1^{er} juillet 1920, les filiales se bornent donc à porter à leur compte de pertes et profits la redevance qui leur est payée par le Comptoir. Elles n'ont plus de compte de fabrication, elles portent au débit les frais généraux et l'amortissement des immeubles et du matériel. Le solde créditeur représente le bénéfice net.

En outre, comme le CIC a acquis les stocks aux prix dépréciés par application de la loi du 31 juillet 1920, il a bénéficié de la plus value réalisée sur les ventes du second semestre 1920. C'est ce qui explique que le compte d'exploitation au 31 décembre 1920 fasse apparaître un bénéfice brut de 3 134 569 francs, alors que le compte au 30 juin 1920 accuse une perte d'exploitation de 5 800 089 francs, et alors que la grande baisse des cours du coton ne survient que plus tard.

Le directeur de la comptabilité conclut qu'il « est incontestable que la solution adoptée par le Comptoir lèse les intérêts du fisc mais (...) que le procédé ne semble pas prohibé par les lois en vigueur ».

En juin 1922, Louis Boussac, le père de Marcel Boussac est à son tour poursuivi pour dissimulation des bénéfices de guerre par le juge d'instruction de Châteauroux⁵⁰. Un expert comptable est commis par le juge en juin 1922⁵¹. Le procès se déroule en novembre 1923. Il est défavorable à Louis Boussac qui fait appel et qui va jusqu'au Conseil d'Etat en 1924 pour se défendre⁵². En attendant de pouvoir consulter ces dossiers au CAMT, on peut remarquer que ce contentieux mène au Conseil d'Etat. Comme André Citroën, Louis Boussac agit en nom propre à la direction d'une seule entreprise. Ce point les distingue de Marcel Boussac qui est impliqué dans de nombreuses sociétés structurées autour des deux sociétés mères : le CIC et la société des Manufactures de Sénones. Cette organisation en étoile oblige à défendre au cas par cas chacune des filiales mais elle évite une mise en cause de l'ensemble et le recours au Conseil d'Etat.

En 1925, la société des Manufactures de Sénones apparaît même vindicative. Injustement taxée par la commission des Vosges sur les bénéfices de guerre d'après la décision de la commission supérieure des bénéfices de guerre qui la déclare non imposable le 7 mars 1925, elle réclame d'être remboursée en espèce⁵³. M^e Wahl est consulté sur ce point par Marcel Boussac. Il s'adresse à d'autres experts parmi lesquels figure Vincent Auriol, avocat à la cour d'appel de Paris et député, « en raison de la part qu'il a prise à l'élaboration des textes sur la contribution extraordinaire »⁵⁴. En formulant sa requête, M^e Wahl atteste de la bonne foi de son client. Il précise que celui-ci « répond et déclare toujours dans les délais » et qu'il a « accepté une expertise officieuse qui s'est avérée « gratuitement tendancieuse ».

La « Manufacture demande à être remboursée en espèce » et non pas payée en obligations décennales comme le souhaite l'administration. Vincent Auriol indique que le paiement

⁵⁰ CAMT 1987 003 0437. Louis Boussac. Affaire des bénéfices de guerre. Consultations de Me Wahl. Rapport de M Israël expert comptable commis par le juge en juin 1922. Lettre de M Roy, fondé de pouvoir de Marcel Boussac, rendant compte de ses visites à Châteauroux. Rapport complémentaire de M Israël sur la dissimulation des bénéfices en octobre 1922. Réponse de Louis Boussac... Le dossier n'a pas pu être consulté puisqu'il n'est pas communicable.

⁵¹ CAMT 1987 003 0438. Louis Boussac. Audience du tribunal instance de Châteauroux et jugement de novembre 1923.

⁵² CAMT 1987 003 0440. Louis Boussac. Procès devant la cour d'appel de Bourges. Condamnation 12 juin 1924. Demande de cassation.

⁵³ CAMT 1987 003 0482. Bénéfices de guerre. Consultations de M^e Wahl. Lettre de Vincent Auriol, 29 juin 1925. Décisions de la commission des 16 et 17 juin 1922.

⁵⁴ CAEF B 15 609. Contribution extraordinaire. Marcel Boussac.

intégral en espèce est impossible du fait de la situation du Trésor mais que la firme aura droit à des intérêts complémentaires.

A cette date, une des dernières affaires sur les bénéfices de guerre concerne la Société roubaisienne des tissus de laine, société anonyme formée le 9 août 1919 pour exploiter le fonds de commerce et les immeubles que possédait Paul Prouvost Frères à Roubaix⁵⁵. Elle ne dégage aucun bénéfice avant le 11 novembre 1918 mais devient bénéficiaire entre le 9 août 1919 et le 31 décembre 1920. Un contrôleur des contributions directes estime devoir l'imposer au titre de la contribution exceptionnelle, ce que confirme la commission du premier degré de Lille. M^e Wahl s'y oppose considérant que « c'est l'entreprise et non l'entrepreneur (Marcel Boussac) qui doit être taxé », comme l'ont déjà admis le Conseil d'Etat et la commission supérieure des bénéfices de guerre. Soulignant de surcroît que cette société a été dans la zone d'arrêt des activités pendant plus de six mois, il suggère de l'exonérer ... Cette position est retenue.

Le 15 mai 1928, au cours d'une consultation verbale M^e Wahl annonce à Marcel Boussac qu'au-delà du 30 juin 1928, aucun assujetti ne pourra plus être recherché pour supplément d'imposition au titre des bénéfices de guerre⁵⁶. Sauf rebondissement, c'est la fin des premiers contentieux fiscaux de Marcel Boussac et de nombreuses entreprises françaises⁵⁷.

Conclusion

Le montant des sommes réclamées pour la contribution sur les bénéfices de guerre à André Citroën dépasserait 22 millions de francs⁵⁸. Malgré la justesse de certains de ses arguments, il devra payer en bloc puisqu'il se désiste avant le recours au Conseil d'Etat⁵⁹.

Cette somme n'est pas comparable aux redressements envisagés pour les affaires de Marcel Boussac, même en additionnant ses deux principales sociétés (Manufactures de Sénones et CIC) et en retenant l'hypothèse la plus forte provenant des rapports officiels de certains experts. Doit-on voir dans ces constats des raisons de la faillite d'André Citroën et de son rachat par Michelin dans les années 1930 ? Peut-on y trouver des motifs de la réussite de Marcel Boussac qui n'est alors qu'au début de sa fortune ?

⁵⁵ CAMT 1987 003 0482. Bénéfices de guerre. Affaire de la Société roubaisienne de Tissus de Laine, consultation de M^e Wahl et Berthelemy, 29 juin 1925.

⁵⁶ CAEF B 28 446. Renseignements statistiques divers. Renseignements fournis à M Dausset rapporteur général de la commission des finances au Sénat le 11 janvier 1926 : « Des taxations peuvent encore être effectuées en exécution de décisions de la commission supérieure soit, jusqu'au 30 juin 1928, par application de dispositions récemment votées par le parlement de la loi du 13 juillet 1925 et qui visent uniquement certaines omissions ou insuffisance de taxation venant à être constatées en ce qui concerne :

1/ Les redevables qui n'ont pas souscrits de déclaration,

2/ Les contribuables qui auraient omis de comprendre dans leur déclaration antérieure des bénéfices supplémentaires ou exceptionnels supérieurs à 25 000 Frs (...)

3/ Les personnes ou sociétés ayant régulièrement souscrits leur déclaration si des faits révélés à l'occasion d'instance civiles ou pénales apportent la preuve de l'insuffisance desdites déclarations. »

⁵⁷ CAMT 1987 003 0482. Bénéfices de guerre. Consultations de M^e Wahl.

⁵⁸ CAEF B 56 958 André Citroën. Contribution extraordinaire sur les bénéfices exceptionnels ou supplémentaires réalisés pendant la guerre.

⁵⁹ CAEF B 56 958 André Citroën. Contribution extraordinaire sur les bénéfices exceptionnels ou supplémentaires réalisés pendant la guerre. Note remise à la commission du 1^{er} degré suite aux propositions de la commission du 28 août 1922, 19 octobre 1922. Parmi les arguments présentés par André Citroën : « il serait injuste de venir réclamer 4 ou 5 ans après la fin des hostilités des sommes qui ne sont pas dues (...). Ce n'est point une contribution extraordinaire sur les bénéfices supplémentaires réalisés pendant la guerre que vous appliqueriez c'est un véritable impôt nouveau sur le succès d'une affaire d'après guerre que vous créeriez.

Or, cette entreprise contribue déjà largement à l'activité du pays (...) elle verse à l'Etat sous forme de taxe de luxe plus de 1 500 000 francs par mois. Elle fait vivre 10 000 familles. Enfin elle commande à ses fournisseurs des quantités de marchandises importantes. ».

Une réponse positive inviterait sans doute à donner trop de poids à la fiscalité dans la réussite des entreprises. Ni la loi du 1^{er} juillet 1916, qui introduit l'impôt sur les bénéfices extraordinaires de la guerre, ni celle du 31 juillet 1917, qui définit l'impôt sur le revenu, ni celle du 25 juin 1920, qui établit la taxe sur le chiffre d'affaires, ne suffisent à elles seules à expliquer le succès ou la faillite. Il faut aussi tenir compte de la personnalité du dirigeant, de la conjoncture, et d'une multitude d'aléas.

Cependant, ce qui paraît établi au terme de cet examen, c'est que l'impôt sur les bénéfices de guerre est le premier de l'histoire de la France contemporaine qui mette en relation directe l'entreprise ou la société et le contrôleur du fisc. Pour les deux parties, cette expérience met en évidence l'importance des services comptables et des conseils⁶⁰.

On remarque enfin que, contrairement à d'autres patrons du textile qui sont ses contemporains et bien qu'il édifie un véritable empire industriel, Marcel Boussac ne joue pas un rôle de premier plan dans les organisations professionnelles de l'entre deux guerres (Union textile ou Confédérations patronales – CGPF⁶¹). Refuse-t-il de s'intégrer ou bien subit-il l'ostracisme de ses pairs à cause de la rapidité de son enrichissement ? Pour éclairer ces points, un examen plus approfondi des fonds Boussac serait nécessaire. Une hypothèse de réponse incline à penser que l'absence de Marcel Boussac des rangs des premiers couteaux du patronat tient à sa stratégie personnelle et à l'indifférence de ses homologues pour ses affaires.

Cet exposé met en valeur tout l'intérêt des fonds privés pour la connaissance et la compréhension de l'histoire comptable et fiscale française. Les fonds Boussac offrent des dizaines de cas pratiques pour qui se replonge dans l'histoire du secteur textile, de la région du Nord et du Pas de Calais, de la fiscalité ou de l'administration. Ils informent ainsi sur l'histoire de l'Etat et de l'économie.

⁶⁰ B Touchelay, « Les professionnels de la comptabilité vus par les Administrations fiscales françaises des années 1920 aux années 1960 : experts, faussaires ou charlatans ? », *Entreprises et histoire*, septembre 2005, n° 39, p. 59-76.

⁶¹ Les archives de la Confédération générale de la production française (ancêtre du CNPF et du MEDEF) sont aussi au CAMT de Roubaix.