

FRIGBEST,  
filiale suisse de la [Banque de l'Indochine](#)

## LE CRÉPUSCULE DES DIEUX

L'affaire Fribgest (avril-septembre 1971)  
in Meuleau (Marc), *Des pionniers en Extrême-Orient. Histoire de la Banque de l'Indochine 1875-1975*, Fayard, 1990

La société Fribgest, de son nom complet Société continentale de gestion financière, est fondée en 1962 à Lausanne par le groupe américain Continental Grain New York [Michel Fribourg]. Son objet est de prendre et de gérer des participations, spécialement dans le domaine immobilier, et de réaliser des opérations de financements internationaux. Bien que le capital soit entièrement détenu par Continental Grain, la Banque de l'Indochine entre en relation avec Fribgest dès sa création grâce à deux de ses anciens employés entrés dans les filiales européennes du groupe new-yorkais. Champeaux<sup>1</sup>, président de la Compagnie Continental-France de 1956 à 1968, n'a pas rompu les ponts avec l'établissement où il a fait l'essentiel de sa carrière, malgré un départ provoqué par les choix de la direction générale concernant le réseau international. Quant à l'administrateur délégué de Fribgest, Koch, il a commencé sa vie professionnelle à la Banque de l'Indochine et l'a quittée en 1959 pour entrer chez Finagrain, la filiale suisse du groupe Continental Grain. En 1967, Champeaux aborde divers groupes financiers et industriels pour leur proposer d'entrer dans le capital de Fribgest. L'affaire est attrayante : ayant débuté avec un capital de 4 millions de francs suisses, Fribgest dispose cinq ans plus tard de 6 millions de réserves et réalise un bénéfice de 1 million. En décembre 1967, la Banque de l'Indochine accepte de prendre une participation de 30 %, de même que Cofinindus (20 %), [568] Flimonia Nuova (10 %) et la Banque cantonale vaudoise (5 %).

Devenue la deuxième actionnaire de Fribgest, la Banque de l'Indochine obtient deux sièges au conseil d'administration et une place au comité de direction.

Au cours de l'année 1968, la marche de la société semble normale. Toutefois, en août 1969, à la réception des comptes de Fribgest pour l'exercice 1968, la Banque s'émeut de l'importance des engagements. Des conseils de prudence sont donnés à Champeaux et à Koch, et, en septembre, un représentant de l'administration centrale est dépêché à Lausanne pour renouveler les recommandations de la Banque. Mais, très exactement un an après, en septembre 1970, il apparaît que les engagements de Fribgest ont encore augmenté. Devant les affirmations de Koch assurant qu'il ne s'agit que d'une crise de trésorerie, la Banque et Finagrain acceptent d'apporter 20 millions de francs suisses (112 millions de francs français-1990) pour porter le capital à 28 millions de francs suisses. Le 23 décembre 1970, la Banque se retrouve détenir 39 % de

---

<sup>1</sup> Savinien de Champeaux de la Boulaye (Nancy 1901-St-Rémy-de-Provence 1986), fils du général Denis de Champeaux. Marié en premières noces (1926) à Hermine Gardan et en secondes à une jeune Eurasienne, Suzanne Robert. Ancien inspecteur de la Banque de l'Indochine, il n'a aucune parenté avec le Champeaux qui fut mêlé à la pacification de la Cochinchine et à l'établissement du protectorat sur l'Annam avant de finir résident au Cambodge (1885-1889). Ce Champeaux-là s'appelait Louis Palasne de Champeaux, né à Brest en 1840, mort à Marseille en 1889 (A.L.).

Fribgest. Sa confiance dans les dires de Koch n'est cependant pas entière et elle délègue en janvier 1971 Georges Mazaud pour se livrer à une étude approfondie de la situation réelle de Fribgest. Le rapport remis en mars est accablant. Les affaires en cours sont mauvaises, le recouvrement des engagements se révèle difficile tant ils sont complexes, les opérations contentieuses sont si nombreuses et si mal engagées qu'à l'issue des procès, les dettes ne peuvent être que supérieures aux actifs ; enfin, le déficit d'exploitation est tel, compte tenu des charges financières qui écrasent la société, que le retour aux bénéficiaires paraît inconcevable. Une investigation complémentaire dévoile de surcroît une escroquerie : les bilans présentés aux sociétés en 1967 pour les amener à souscrire au capital de Fribgest ont été maquillés afin de dissimuler une série de mauvaises affaires. Il ne reste plus à la Banque de l'Indochine qu'à tenter de sortir de ce mauvais pas.

Le 8 mars, François de Flers demande à Michel Fribourg, président de Continental Grain, de venir à Paris de toute urgence. Mais ce n'est que le 29 mars que les deux hommes se rencontrent, un long délai qui augure mal des dispositions du président américain. De fait, celui-ci déclare au cours de l'entretien « qu'il ne se considère pas comme responsable, que MM. de Champeaux et Koch ne sont pas ses hommes, qu'il ne mettra pas de fonds supplémentaires et qu'il ne voit d'autre solution que le dépôt de bilan. Mais, devant la menace de poursuites judiciaires pour les faux bilans de 1966 et 1967, Michel Fribourg accepte de négocier. Entre le 29 mars et le 14 avril, un échange de correspondance tente de parvenir à un accord. En vain. Michel Fribourg fait alors le tour des grandes banques françaises pour présenter sa position et dénoncer les exigences de la Banque de l'Indochine, qui prétend faire porter à Continental Grain l'essentiel du fardeau en ne proposant que de garantir le résultat final des opérations de liquidation de Fribgest à [569] concurrence de ses 39 % dans le capital, alors qu'elle exige du groupe américain qu'il garantisse à 100 % le principal des créances et qu'il lui reprenne à prix coûtant les actions qu'elle a achetées en 1967 sur la foi de bilans faux. Anxieuse de se défendre, la Banque commet l'erreur de porter l'affaire à la connaissance du public par deux communiqués les 25 et 27 avril 1971. Désormais, le public ne doute plus de ce qui n'était qu'une rumeur : la Banque de l'Indochine est en passe de devoir couvrir les pertes d'une de ses participations pour un montant encore non précisé, mais très probablement important. L'action en Bourse perd 12 % en quelques jours.

En avril 1971, la Banque fait ses comptes. Son investissement se monte à 16 millions de francs, ses crédits et cautions à 34 millions, soit 50 millions au total (224 millions de francs-1990). Le 19 mai, un sursis concordataire est accordé à Fribgest, le temps de trouver une solution définitive. En septembre, après trois mois de « conversations extrêmement ardues et difficiles », la Banque et Continental Grain parviennent à s'entendre. En comparaison de ses prétentions de mars-avril, la Banque en a beaucoup rabattu. Elle accepte de garantir 47 % du principal des créances contre 53 % à Continental Grain et Finagrain, remboursables en dix annuités. Au lieu des 50 millions de francs initiaux, **les pertes de la Banque sont évaluées entre 73 et 135 millions de francs français, entre 50 et 100 en considérant les incidences fiscales (220-440 millions de francs-1990). Ce ne sont pas moins d'une à deux années du résultat net qui s'évanouissent ainsi.** Flers justifie l'accord, malgré les conditions rigoureuses pour son établissement, en faisant valoir que « la Banque a été l'objet de pressions considérables du fait de son activité bancaire internationale et [qu]on doit estimer que son crédit risquerait d'être profondément atteint si la société était mise en faillite. [...] Si ce grave accident ne peut manquer d'alourdir la situation générale de la Banque, on peut espérer que la réputation et le crédit de celle-ci — qui ont été mis en cause à cette occasion — se trouveront définitivement restaurés du chef du lourd sacrifice qu'elle s'impose. » En d'autres termes, la Banque de l'Indochine s'est retrouvée prise au piège. En dépit de ses dénégations, elle est considérée comme directement impliquée dans la

gestion de Fribgest entre 1967 et 1971. Siégeant au conseil d'administration et au comité de direction, connaissant personnellement son administrateur délégué et lui ayant consenti des crédits depuis 1962, elle se voit en outre reprocher d'avoir réagi avec lenteur et à contretemps. En août-septembre 1969, elle s'inquiète du niveau des engagements, mais elle attend un an pour vérifier si ses conseils de prudence ont été écoutés. Fin 1970, elle augmente le capital de Fribgest et ce n'est qu'ensuite qu'elle envoie une mission d'inspection. Devant d'aussi lourdes erreurs, la Banque ne peut que reconnaître avoir une part certaine de responsabilité dans l'accumulation des pertes de Fribgest, et donc accepter d'en supporter la charge.

[570] La Bourse fait le plus mauvais accueil à l'accord dès que les termes en sont connus. De 320 francs en septembre, le titre tombe à 220 fin novembre. La Banque de l'Indochine, qui ne peut dissimuler que l'affaire Fribgest lui coûte de 10 à 20 % de ses bénéfices nets pendant dix ans, a définitivement perdu la confiance de son actionnariat traditionnel, plus soucieux de régularité que de porter une valeur rendue spéculative par les soubresauts de son cours. Un soutien dont le manquement fera cruellement défaut à la Banque quelques mois plus tard.

---