



**HAL**  
open science

## Chapitre 17 – L’argent et les affaires à Alep. Succès et faillite d’un “ ramasseur d’argent ” dans les années 1980-2009

Thierry Boissière, Paul Anderson

### ► To cite this version:

Thierry Boissière, Paul Anderson. Chapitre 17 – L’argent et les affaires à Alep. Succès et faillite d’un “ ramasseur d’argent ” dans les années 1980-2009. *Alep et ses territoires: Fabrique et politique d’une ville (1868-2011)*, Presses de l’Ifpo, pp.351-368, 2014, 9782351595275. 10.4000/books.ifpo.6705 . hal-01943775

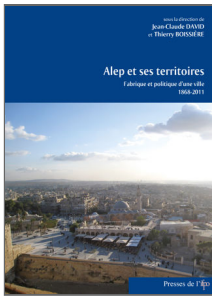
**HAL Id: hal-01943775**

**<https://hal.science/hal-01943775>**

Submitted on 12 Dec 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Jean-Claude David et Thierry Boissière (dir.)

## Alep et ses territoires Fabrique et politique d'une ville (1868-2011)

Presses de l'Ifpo

---

# Chapitre 17 – L'argent et les affaires à Alep. Succès et faillite d'un « ramasseur d'argent » dans les années 1980-2009

Thierry Boissière et Paul Anderson

---

DOI : 10.4000/books.ifpo.6705

Éditeur : Presses de l'Ifpo, Institut français du Proche-Orient

Lieu d'édition : Beyrouth - Damas

Année d'édition : 2014

Date de mise en ligne : 24 juin 2014

Collection : Contemporain publications

ISBN électronique : 9782351595275



<http://books.openedition.org>

### Édition imprimée

Date de publication : 31 janvier 2014

Ce document vous est offert par Université Lumière Lyon 2



### Référence électronique

BOISSIÈRE, Thierry ; ANDERSON, Paul. *Chapitre 17 – L'argent et les affaires à Alep. Succès et faillite d'un « ramasseur d'argent » dans les années 1980-2009* In : *Alep et ses territoires : Fabrique et politique d'une ville (1868-2011)* [en ligne]. Beyrouth - Damas : Presses de l'Ifpo, 2014 (généré le 21 novembre 2018). Disponible sur Internet : <<http://books.openedition.org/ifpo/6705>>. ISBN : 9782351595275. DOI : 10.4000/books.ifpo.6705.

---

# Chapitre 17

## L'argent et les affaires à Alep Succès et faillite d'un « ramasseur d'argent » dans les années 1980-2009

Thierry Boissière et Paul Anderson

**Résumé** - Dans une Syrie longtemps fermée aux grands flux du commerce international et ne disposant plus de réseau bancaire privé, la mobilisation de capitaux et leur investissement relevaient largement de l'initiative d'hommes d'affaires et de groupes d'intérêt liés au pouvoir ou en émanant directement. Les débuts de l'ouverture économique et financière que connaît le pays à la fin des années quatre-vingts permet à de nouveaux acteurs économiques, moins directement liés aux réseaux contrôlés par le pouvoir, de tenter leur chance avec plus ou moins de succès. S'appuyant généralement sur la confiance d'un réseau familial et professionnel, certains vont en quelques années amasser d'importantes sommes d'argent, drainant une partie de l'épargne privée syrienne. Certains s'inscriront dans une logique purement spéculative et cumulative, construisant de bien fragiles systèmes financiers pyramidaux ; d'autres investiront l'argent amassé dans la création d'entreprises qui contribueront un temps au développement économique de leur ville et de leur pays. Le cas dont nous présentons ici l'ascension et la chute, significatives, est celui d'un homme d'affaire alépin qui appartient à cette seconde catégorie. Un temps toléré par le pouvoir il a été rattrapé par son succès et ses faiblesses.

**Abstract** – Within the context of a Syria that has for some time been hermetically sealed to international trade exchange and no longer has a private banking sector, the movement of assets and investments is dependent upon businessmen and groups that are either closely related to the State or from the regime itself. The start of the economical and financial boom experienced by the country at the end of the 1980s enabled new financial game-players, unrelated to the regime, to try their luck with more than a degree of success. They generally relied on family trust and professional networking, and some of them, over a few years, were to make large amounts of money, which drained away part of Syria's private savings. Some of them adopted purely speculative and cumulative logic and thus built very fragile financial pyramidal systems, while others invested their assets into new companies that later contributed to local and national economic development. In this chapter, we present the rise and fall of an Allepine businessman of the second category who, having once been tolerated by the regime, went into bankruptcy because of his success and weakness.

**خلاصة -** في سوريا، البلد الذي بقي طويلاً مغلقاً أمام التدفقات الكبيرة من التجارة الدولية والذي لم تعد لديه شبكة مصرفية خاصة، كان تحريك رؤوس الأموال واستثمارها يعود إلى حدٍ كبير لمبادرة رجال أعمال ومجموعات مصالح مرتبطة بالسلطة أو ناشئة عنها مباشرة. وقد سمح الانفتاح الاقتصادي والمالي الذي عرفته البلاد في أواخر الثمانينات لفاعلين اقتصاديين جدد، أقل ارتباطاً بشكل مباشر بالشبكات التي تسيطر عليها السلطة، بتجريب حظهم بنجاح متفاوت. يستند هؤلاء الفاعلون عموماً إلى شبكة عائلية ومهنية، ويجتذبوا جزءاً من الادخار السوري الخاص كما يدرجوا أنفسهم ضمن منطق مضاربي وتراكمي محض، فبنوا أنظمة هرمية مالية شديدة الهشاشة؛ واستثمر آخرون الأموال المجموعة لإنشاء شركات وساهموا لبعض الوقت في التطور الاقتصادي لمدينتهم وبلادهم. الحالة التي تقدّم هنا صعودها وسقوطها هي حالة رجل أعمال حلبي كان ينتمي إلى هذه الفئة الثانية. وبعد أن تسامحت معه السلطة لبعض الوقت، راح ضحية نجاحه ونقاط ضعفه.

- Comment pouvez-vous dormir la nuit avec tout l’argent qu’on vous a confié ?
- Comment pouvez-vous dormir la nuit avec tout l’argent que vous m’avez confié ?

Dans une Syrie longtemps fermée aux grands flux du commerce international et ne disposant pas de réseau bancaire privé avant 2005, la mobilisation de capitaux et leur investissement relevaient largement de l’initiative d’hommes d’affaires et de groupes d’intérêt liés au pouvoir en place ou émanant directement de celui-ci. Les débuts de l’ouverture économique et financière que connaît le pays à partir de la fin des années 1980 permet cependant à de nouveaux acteurs économiques, entrepreneurs moins directement liés aux réseaux contrôlés par le pouvoir, de tenter leur chance. S’appuyant sur un réseau familial et professionnel, certains de ces entrepreneurs vont en quelques années amasser d’importantes sommes d’argent, drainant une partie de l’épargne privée syrienne. Certains de ces « ramasseurs d’argent » s’inscriront dans une logique purement spéculative, construisant de bien fragiles systèmes financiers pyramidaux ; d’autres, moins nombreux, investiront l’argent amassé dans la création d’entreprises qui contribueront un temps au développement économique de leur ville et de leur pays. Le cas que nous présentons ici, celui d’un homme d’affaire alépin, appartient à cette seconde catégorie d’entrepreneurs, un temps tolérés par le pouvoir puis rattrapés par leur succès et leurs faiblesses.

### **Fondation et chute d’un petit empire financier et industriel <sup>1</sup>**

Monsieur K. est né au début des années 1950 dans une banlieue populaire d’Alep où son père exerçait le métier de marbrier. Professeur de mathématiques et de physique quelques temps en poste en Djéziré <sup>2</sup>, il est devenu en peu d’années l’un des principaux « ramasseurs d’argent » d’Alep en constituant un empire financier, commercial et industriel pesant plus de 10 milliards de livres syriennes. Profitant des nouvelles opportunités économiques que la Syrie commençait à offrir à la fin des années 1980 et au début des années 1990, K. va pendant quelques années drainer vers sa société une partie de l’épargne des Alépins, tous milieux sociaux confondus, et investir dans de nombreuses activités commerciales et industrielles, avant de faire faillite et d’être condamné à 15 années de prison.

Son histoire, qui a marqué l’opinion publique alépine, nous semble significative d’une « période transitionnelle » correspondant au début de la libéralisation économique de la Syrie.

---

1. Cet article est le résultat d’entretiens réalisés en 2009 auprès du principal personnage de cette histoire ainsi que de plusieurs de ses anciens collaborateurs, entretiens complétés par une visite dans les entreprises ayant appartenu ou appartenant encore au groupe K.

2. Région rurale du Nord-Est syrien comprise entre l’Euphrate et le Tigre.

Cette période offrait toutefois encore peu de possibilités d'investissement de l'épargne privée et, en l'absence de banques privées, de constitution d'un capital financier. C'est sans doute pour cette raison que cette période a aussi été marquée par de nombreuses affaires de sociétés financières de « cavalerie » dont l'effondrement provoqua l'évaporation de plusieurs centaines de millions de dollars d'épargne populaire. L'histoire de l'entreprise K. est également contemporaine des affaires de crédits pyramidaux (ou « chaînes de Ponzi ») qui affectèrent les pays d'Europe de l'Est au moment de leur passage à une économie de marché : la Roumanie, la Russie, la Pologne, la Bulgarie, la Serbie et surtout l'Albanie <sup>3</sup> ont été touchées, à la même époque, par ce phénomène spéculatif. Il s'agissait alors de constituer des fonds d'investissement alimentés par l'argent de particuliers à qui l'on promettait des taux d'intérêts extrêmement élevés. En l'absence d'investissements véritables, les intérêts étaient en réalité payés par de nouveaux emprunts. Le système mis en place par K. se différençait cependant de ces montages purement financiers et largement crapuleux en réalisant à Alep, avec l'argent ramassé, de nombreux investissements industriels et immobiliers.

La reconstitution de cette affaire nous permet également de comprendre la façon dont un système particulier d'accumulation de capitaux et d'investissements financiers a pu fonctionner un certain temps dans un pays « socialiste » en phase de transition, en s'appuyant notamment sur un modèle ancien d'épargne collective, sur des relations de confiance <sup>4</sup> et sur la construction de nouvelles formes de notabilité. L'affaire K. nous permet enfin de reconsidérer les relations qu'un certain milieu économique entretenait alors avec le pouvoir politique dans ce contexte d'ouverture économique. Elle permet notamment de saisir à quel point l'État syrien restait, et reste encore, très présent, en dépit des avancées de la libéralisation économique, dans toutes les relations commerciales importantes.

### *D'importants changements économiques*

Rompant avec le système des notabilités citadines qui caractérisait les périodes précédentes, le régime populiste qui s'est mis en place en Syrie au début des années 1960 a d'abord privilégié un modèle économique dans lequel l'État jouait un rôle central. Basé sur le développement planifié de l'agriculture, de l'industrie et d'un vaste secteur public, ce modèle a cependant connu à partir de la fin des années 1970 une crise et un blocage structurels. En 1986, une crise des changes entraîne une forte inflation, la dévaluation de la livre syrienne et le gel des salaires du secteur étatique. Les agents de l'État connaissent alors une chute soudaine de leur pouvoir d'achat et un déclassement social, cela en dépit des augmentations de salaire qui ont été régulièrement concédées par la suite <sup>5</sup>. Pour compléter ce revenu insuffisant, certains agents vont monnayer les positions

3. La faillite, en 1996-97, des sociétés pyramidales albanaises provoqua une situation insurrectionnelle en Albanie et la démission du président Bërisha.

4. La confiance peut se définir comme « la croyance individuelle qu'un autre individu, une organisation ou une institution agira de façon conforme à ce qui est attendu de lui » (LORENZ 2003, p. 109). La confiance, élément intervenant donc de manière importante dans les échanges sociaux et économiques, a fait l'objet de nombreuses analyses ces dernières années, plus particulièrement en sociologie et en économie. On pourra notamment consulter les ouvrages et articles suivants : BILLAND 1998 ; GIRARD et ROUSSEL 2003 ; SELIGMAN 2001 ; QUERE 2001 ; MANGEMATIN et THUDEROZ 2003.

5. Sur la question de la paupérisation des travailleurs du secteur étatique et du secteur privé en Syrie, lire BOISSIÈRE 2005.

stratégiques qu'ils occupent par rapport à certaines ressources, entraînant un développement sans précédent de la corruption dans l'administration publique. D'autres pratiquent une ou plusieurs activités rémunératrices en plus de leur travail au service de l'État. Enfin, la création de petites entreprises a également pu constituer un moyen de compléter un salaire insuffisant <sup>6</sup>.

En réponse à cette crise, la Syrie s'engage à partir de 1986 dans un processus contrôlé de libéralisation (AITA 2005, 2007). Élargissant l'effort de réhabilitation du secteur privé déjà initié au début des années 1970 par le « Mouvement de correction » (*al-Haraka al-Tashihiyya*), ce processus ouvre plus largement encore l'économie syrienne aux entreprises privées, marquant le déclin des monopoles de l'État et de son engagement socialiste. Ce début de libéralisation économique a aussi offert de nouvelles opportunités à certains entrepreneurs, qui vont par exemple spéculer sur la chute de la monnaie nationale, revendre au plus offrant des licences d'exportation obtenues de l'État, mais aussi développer le commerce avec la Russie post-communiste (1989). Cette première ouverture libérale sera renforcée par la loi n° 10 du 4 mai 1991 <sup>7</sup> destinée à faciliter les investissements étrangers et nationaux. Cette loi permet l'importation de biens d'équipement, assouplit le contrôle des changes et encourage la création d'entreprises. Les investissements ont d'abord concerné des secteurs à faibles investissements de départ : transports, biens d'équipement et habillement (arrivée des premières franchises étrangères <sup>8</sup>) ; puis l'immobilier, les industries agro-alimentaires et pharmaceutiques <sup>9</sup>. K. fait partie des entrepreneurs qui ont profité de ces opportunités.

#### *Construction d'une « identité narrative »<sup>10</sup>*

L'histoire de K. dans sa période ascendante (1980 - 1994) apparaît, dans les récits et les discours qui nous ont été faits, comme une véritable *success story*. Elle y est structurée comme une histoire édifiante et participe de la construction d'une « identité narrative », celle d'un entrepreneur issu d'un milieu social modeste, qui ne devrait sa réussite qu'à ses qualités personnelles. De ce point de vue, l'image que les discours des témoins véhiculent de K. s'oppose à la figure de l'homme d'affaires syrien inféodé au pouvoir et à ses réseaux occultes. Cette indépendance apparente semble avoir été l'une des clefs de la réussite de K. et sans doute l'une des causes de sa perte, puisque ne disposant pas de réseaux et de soutiens politiques assez puissants pour lui permettre d'échapper à la disgrâce et à l'embalement.

Issu du peuple et offrant à celui-ci un modèle de réussite économique rapide, K. incarne aussi une certaine figure de la modernité entrepreneuriale. Ne disposant pas de « nom » (*ism*)

6. Il s'agit généralement de petites entreprises familiales ou en association : achat d'un taxi ou d'un microbus, ouverture d'une boutique, d'un magasin, d'un atelier.

7. Remplacée par les décrets présidentiels n°8 et 9 de 2007, qui facilitent encore davantage l'accès des investisseurs étrangers aux zones franches.

8. Sur une chronologie de l'installation des premières franchises en Syrie, lire VIGNAL 2006.

9. Les années 2000 seront enfin marquées par une ouverture au privé de l'éducation et du secteur bancaire et par le développement de la grande distribution. La Syrie renforce durant ces dernières années son intégration économique régionale et méditerranéenne grâce à son adhésion à la Zone Arabe de Libre-Échange (Greater Arab Free-Trade Area, 2005) et à la signature d'un accord de libre échange avec la Turquie (2007). La révolte dont la Syrie est le théâtre depuis le printemps 2011 n'est cependant pas sans conséquences sur la bonne application de ces traités et sur l'état de l'économie syrienne.

10. RICOEUR 1985.

l'identifiant à une famille (*bayt*) de commerçants établie et dont il aurait pu hériter de la réputation et des réseaux de clientèle, K. apparaît comme un *self-made man* sorti du rang, un homme « sans origine et sans famille » (*bala 'asl wa la fasl*). Il est aussi perçu comme le personnage central d'une histoire qui oppose, à ses débuts du moins, pratiques commerciales traditionnelles et pratiques modernes, habitudes et mentalités jugées « sclérosantes » et esprit d'innovation. K. apparaît enfin comme quelqu'un d'honnête et de respectueux de la morale religieuse. Il se distingue donc aussi d'une autre figure de l'entrepreneur, celui du « malin » (*harbouq*) sans scrupule et habile à contourner les obstacles et les lois et pour qui la fin justifierait les moyens.

Il s'agit là d'un portrait construit a posteriori par des proches de K. et par lui-même, comme pour répondre aux accusations qui ont été proférées lors de son procès et qui ont contribué à modifier son image dans l'opinion publique. Lors de la faillite de sa société et après sa sortie de prison, c'est en effet l'absence de compétence de K. dans la gestion du capital recueilli qui sera mis en avant et stigmatisée par ceux qui se considèrent comme ses victimes.

#### *Un modèle ancien de mobilisation de capitaux basée sur la confiance interpersonnelle*

Ses études achevées en 1980, K. est envoyé une année comme enseignant en Djéziréh, à Hassaké. De retour à Alep pour les vacances d'été, il rencontre dans la rue du Khandaq un de ses élèves qui travaille dans une échoppe vendant des clous et des vis. Celui-ci lui propose de le faire embaucher. K. accepte et affirme avoir acquis en 40 jours toutes les ficelles du métier. Il ouvre sa propre échoppe en 1981, la plus petite de la rue, mais la plus rentable selon ses dires. Sa réussite, imputable d'après lui à une gestion moderne et transparente, et visible dès l'achat d'une voiture, pousse ses collègues enseignants, « qui ne roulaient alors qu'en vélo », à lui confier leur argent qu'il investit aussitôt : « J'étais bien connu des collègues enseignants de mathématiques. Ils venaient me confier 10 000, 50 000 LS. Ils empruntaient cet argent au syndicat des enseignants. Ils investissaient cet argent chez moi et en retour, je leur reversais un rendement mensuel, un peu comme un salaire. » (K.) Il reçoit aussi de l'argent de ses parents, de ses proches, de ses voisins, autant de personnes qui ont des liens directs avec K. et qui lui accordent leur confiance.

K. bénéficie ainsi d'une forme courante et ancienne de mobilisation de capitaux, celle de « l'association d'intérêt » (*charikat arbah*). Cette forme d'intéressement financier dans une entreprise s'inscrit dans un cadre reconnu, balisé par toute une tradition d'épargne et d'investissement populaires. Au niveau d'un groupe familial, du voisinage et du milieu professionnel, il est fréquent que soient réalisées en association de petites opérations économiques ne nécessitant qu'un faible investissement de départ et ne représentant pas de grands risques financiers. Ce type d'opérations informelles, présent en ville comme en milieu rural, peut concerner l'achat de quelques têtes de bétail ou l'acquisition d'un commerce ou encore d'un taxi, d'un microbus ou d'un tracteur. Les personnes qui apportent de l'argent sont considérées comme des associés (*chouraka*) et reçoivent en retour une part des revenus générés par leurs investissements. Ces formes d'associations économiques, anciennes dans leur fonctionnement<sup>11</sup>, se diversifient et prennent une vigueur nouvelle en période de crise.

11. Sur le rôle et l'importance des associations (familiales ou non) dans la constitution et le fonctionnement des petites entreprises textiles de la région d'Alep, lire CORNAND 1997, p. 149-154.



En « ramassant » de l'argent et en le réinvestissant dans son affaire, K. ne fait enfin que suivre une pratique courante parmi les commerçants désireux de mobiliser des capitaux : « Il n'est pas de commerçant de la Médina qui n'emprunte de l'argent à ses beaux-parents, à sa famille. À la fin de l'année, une partie des bénéfices générés par l'activité du commerçant est reversée à ceux qui ont déposé de l'argent. » (K.). Ce à quoi l'on a affaire à ce moment là de l'histoire de K. (années 1980), c'est à un système informel d'investissement fonctionnant sur des rapports de confiance interpersonnelle et sur l'existence de liens familiaux ou familiaux.

### *Le rêve d'une société de rentiers*

Le succès des premières opérations réalisées par K. lui permirent de dépasser son premier cercle d'associés. K. se construit en quelques années une réputation d'investisseur efficace et s'appuie sur la confiance que lui accorde désormais un certain nombre de commerçants « traditionnels » qui agissent alors comme autant de garants moraux et d'intermédiaires. Bientôt, c'est une partie de la population d'Alep, toutes classes sociales confondues, qui va se précipiter devant le guichet que K. ouvre rue du Khandaq : « C'était comme une contagion (*'adwa*) : tout le monde voulait donner son argent » se rappelle un proche de K.. Le cercle des « associés » de K. s'ouvre à des inconnus, à des anonymes qui réagissent aux incitations d'un bouche à oreille présentant l'affaire K. comme une martingale inespérée. Le ressort de l'action n'est plus alors la confiance « personnalisée » qu'un petit groupe de proches faisait à K., mais celle, collective et impersonnelle, que lui porte un nombre important et croissant d'inconnus. La confiance a donc changé d'échelle et de nature au moment où l'entreprise de K. change d'échelle et de nature, puisque c'est désormais à une société d'investissements que les gens ont affaire.

Cette confiance est aussi le résultat de l'interprétation que l'on peut faire d'une situation, comme l'illustre bien ce dialogue : « Comment pouvez-vous dormir la nuit avec tout l'argent que l'on vous a confié ? » aurait-on demandé à K., « Comment pouvez-vous dormir la nuit avec tout l'argent que vous m'avez confié ? » aurait rétorqué celui-ci. La confiance apparaît ici comme quelque chose de fragile et une question de point de vue. Parfois sa réalité tient à une interprétation, à un malentendu. La confiance est ainsi interrogée et interprétée dans la façon dont est perçu le fait de jeter l'argent par-dessus l'épaule dans une pièce qui se remplit de liasses de billets laissés en vrac. Ce geste désinvolte peut-être interprété aussi bien comme un signe d'incompétence, d'absence de comptabilité rationnelle, et produire alors un effet de défiance, ou alors au contraire comme la preuve d'une réussite indéniable, la montagne de billets de 500 LS<sup>12</sup> produisant une impression d'abondance et de solidité : « Comment pouvait-il faire faillite avec ces murs d'argent ? » se demande encore, incrédule, l'un de ses « associés ».

Ce qui compte finalement pour cette masse importante d'investisseurs anonymes, c'est de glaner suffisamment d'éléments rassurants afin de construire un *sentiment de confiance* ; sentiment de confiance permettant de se rassurer et ainsi de s'engager financièrement. La crainte de passer à côté d'une occasion d'enrichissement compte alors autant que la réalité et le sérieux sur lesquels se construisent l'image publique et la bonne réputation de la société K.

12. Il n'existait pas encore de billets de 1000 livres.

Pour mieux comprendre cet engouement populaire pour l'offre de K., il faut aussi rappeler que la Syrie sortait alors d'une longue période de pénurie et de restrictions aux importations, ces dernières étant imposées dans une logique d'autosuffisance<sup>13</sup>. Le café, le thé, la farine manquaient, les vêtements étaient de qualité médiocre, l'électroménager était à peu près absent de l'offre commerciale légale et il était difficile et coûteux d'importer des automobiles. L'activité de contrebande s'était développée de manière importante. Au moment où K. crée son entreprise « associative », les frontières économiques du pays s'ouvrent à peine (1986-1991) et certaines dispositions légales permettent d'importer des produits jusqu'alors difficiles à trouver. Le pays, longtemps maintenu à distance des grands flux du commerce mondialisé, va rattraper une partie de son retard avec la mise en place, en une dizaine d'années, des bases de ce qui est en train de devenir une société de consommation. Les occasions de consommer étant désormais plus nombreuses, les besoins financiers vont suivre la même courbe ascendante. D'où le désir de beaucoup d'Alépins de « faire de l'argent » rapidement. Parallèlement, il existait à Alep une masse importante de liquidités conservée chez les particuliers et qui ne trouvait pas à s'investir. L'offre de K., avec ses 36% de taux d'intérêt annuel, a donc constitué une aubaine pour ces épargnants.

Parti d'un cercle restreint d'investisseurs liés à K. par des liens de parenté, de voisinage ou professionnels, l'entreprise s'ouvre donc au tout-venant, citadins et ruraux, riches et moins riches, commerçants, artisans, paysans, simples journaliers et fonctionnaires. Elle devient une société par « actions » (en fait de simples reçus). Et tous désirent saisir ce qui apparaît comme une opportunité et comme quelque chose que l'on identifie alors comme relevant d'une logique financière plus fantasmée que réellement comprise : de l'argent est levé pour créer de la richesse qui est ensuite redistribuée sous forme de dividendes au prorata de la somme investie au départ.

Le désir d'investir dans la compagnie K. est alors si pressant et l'indice de confiance si haut que nombre de particuliers vendent une partie de leurs biens pour participer à l'aventure. Ces ventes précipitées constituent aux yeux de la population comme autant de confirmations du sérieux de l'affaire : tel commerçant vend son magasin 16 millions de LS et place cet argent chez K. ; tel fonctionnaire vend son appartement, les intérêts qu'il reçoit alors lui permettant de payer une location et de vivre sans travailler ; tel autre vend son taxi et se retire de la vie active. Les femmes vont jusqu'à vendre leur traditionnelle assurance sur l'avenir qu'est leur réserve d'or ; des ruraux vendent leurs terres et ceux qui n'en possèdent pas investissent plusieurs mois de salaire. D'autres encore partent travailler au Liban ou dans le Golfe et investissent l'argent ainsi gagné à leur retour. Plus de 400 villages aux alentours d'Alep auraient été concernés par cette ruée vers l'actionnariat informel. K. ouvre un bureau à Damas et mandate des courtiers auprès de nombreux commerçants pour leur offrir d'acheter leur boutique, le paiement se faisant alors moitié en liquide, moitié en actions.

Entre 1991 et 1994, près de 60 000 personnes auraient investi chez K. quelque 10 milliards de LS (1 milliard de francs de l'époque). Au sortir de presque deux décennies de privation et de rigueur économiques, les Alépins rêvent d'une économie financière à la portée de tous, d'une société de rentiers consommateurs. Ils ne demandent alors qu'à faire confiance et se laissent porter par la vague d'un espoir qui sera rapidement déçu.

---

13. Politique qui concernait les produits manufacturés et les produits agricoles. La Syrie est d'ailleurs le seul pays de la région à être parvenu à l'autosuffisance agricole au début des années 1990. Le moindre effet de la crise financière actuelle sur l'économie syrienne peut être expliqué par le fait que le pays reste encore peu dépendant de l'économie mondialisée, malgré plus de 15 ans de « libéralisation ».

*Des investissements variés, souvent peu rentables et risqués*

Les investissements réalisés sont assez hétéroclites. En 1989, K ouvre une fabrique de vis et de clous. Puis, il se lance dans des opérations immobilières, contribuant à la flambée des prix du foncier, notamment dans le nouveau quartier résidentiel de Shahba (nord-ouest d'Alep), et dans le commerce du fil, dont Alep est, avec l'industrie du textile, une place importante. K. va construire une douzaine d'usines, situées dans le nord et le nord-ouest d'Alep (Belleramoun) : trois usines de prêt-à-porter (travaillant en sous-traitance pour des marques européennes), une usine de T-shirts et de sous-vêtements (1990), une usine de jeans (vendus en Italie), une usine de fil de coton (1993), une usine de polyester (qui n'a jamais fonctionné), une usine de scies circulaires, une usine de réfrigérateurs, auxquelles il faut ajouter une fabrique de jus de fruits (1992), une imprimerie et des tanneries. Ces activités emploieront quelque 900 salariés. K. investit aussi dans des clubs sportifs et pratique le commerce portuaire. Également appelé le « commerce de pêche », cette activité consiste à racheter à prix bradé les cargaisons de navires qui connaissent des difficultés à décharger pour des raisons administratives.

*Un si fragile empire*

Pour diriger ses usines et constituer le conseil d'administration de sa société, K. choisit d'anciens collègues, enseignants comme lui, peu au fait des subtilités de la direction d'entreprise. S'il s'attache les services de comptables compétents, la gestion de son entreprise reste toutefois peu rigoureuse. Les témoins et acteurs de l'époque relatent l'absence d'une comptabilité moderne, de contrôle direct des directeurs, de management et d'une véritable stratégie commerciale. Les usines ne tournent pas à plein, parfois ne produisent rien. Elles ratent certains marchés, comme le marché russe, parce qu'elles n'arrivent pas à respecter les délais et les critères de qualité, mais aussi en raison d'une législation syrienne tâtilonne.

Si K. a réussi à réunir en peu de temps une très importante quantité d'argent, il a en revanche eu des difficultés à l'investir efficacement, comme s'il avait été dépassé par son succès. Les intérêts versés aux milliers d'associés provenaient en réalité davantage du capital mobilisé que des entreprises. C'est là que se trouvait la faiblesse du système : la société K. se retrouverait dans l'incapacité, non seulement de verser les intérêts, mais également de rembourser une grande partie des sommes investies dès lors que les gens arrêteraient de donner de l'argent.

*Le rôle ambigu mais décisif de l'État syrien dans la faillite de la société K*

L'État intervient dès 1994 avec des motivations à la fois politiques et économiques. Il est cependant difficile de déterminer si c'est l'action de l'État qui a provoqué la chute de K. ou si l'État n'est intervenu que lorsqu'il devenait évident que le système mis en place par K. ne pouvait plus durer, l'intervention précipitant alors une fin annoncée. On assiste en tous les cas à ce moment-là, entre 1994 et 1998, à une reprise en main par l'État de tout un secteur de l'économie financière informelle, celui dans lequel opéraient les « ramasseurs d'argent ». Cette reprise en main s'est exprimée à travers la publication d'un texte de loi interdisant ce type de pratique et par l'arrestation d'un certain nombre de ramasseurs.

L'importance qu'avait rapidement prise, à Alep, la compagnie K. est sans doute à l'origine de l'hostilité que finit par lui manifester le régime syrien par le biais du gouvernorat de région. Du point de vue des autorités, les 60 000 personnes associées à l'entreprise K. pouvaient constituer une base politique importante, l'engagement financier pouvant se transformer en engagement politique. L'époque se prête à cette confusion, puisqu'en 1994 le président Hafez al-Assad rend possible l'élection au conseil du peuple (Majles al-Cha'ab) d'un nombre limité d'entrepreneurs s'étant présentés sous l'étiquette d'« indépendants » à la faveur d'une seconde « infitah ». L'enrichissement d'un nombre croissant d'hommes d'affaires, à la faveur de l'ouverture économique et d'un retour en grâce du secteur privé au tournant des années 1980, posait de fait la question de la participation de ces entrepreneurs à la chose politique et par conséquent de leur contrôle de la marge de manœuvre que le pouvoir était disposé à leur concéder. Ainsi que l'écrivait Elizabeth Picard (1996, p. 226) : « Pour l'instant, les nouveaux acteurs économiques s'inscrivent dans des relations de patronage, verticales et dyadiques, avec les hommes du régime. Plutôt que de s'efforcer d'étendre leur liberté d'entreprise par des actions politiques ouvertes, ils se satisfont de niches et de réseaux au sein d'un système bureaucratique qu'ils contribuent à perpétuer. » K. échappait peut-être aux modalités habituelles du contrôle de l'expression politique.

Une loi promulguée en juin 1994 rend illégal de prendre de l'argent à des personnes n'appartenant pas à sa propre famille afin de le faire travailler. La loi forçait les « ramasseurs » à rembourser l'argent emprunté dans un délai de 6 mois. La diffusion en février-avril 1994 par la télévision syrienne d'un feuilleton, « Al-Tarabich » (*Les tarbouches*), dont on dit que « le comédien principal est encore détesté », a contribué à préparer l'opinion publique à la chute de K., ouvrant la voie à sa condamnation morale et judiciaire. Le feuilleton présentait les travers de l'activité des « ramasseurs d'argent », fustigeant à la fois un système de mobilisation financière présenté comme opaque et incertain, et l'absence de morale dont faisaient preuve ceux qui en profitaient. Début 1994, des rumeurs circulent dans Alep : l'entreprise K. ne pourrait rembourser les sommes empruntées. En réalité, la valeur des investissements et des biens de sa société couvrait ces emprunts. Mais qu'importe : les actionnaires cherchent à récupérer leur argent. Saisi par la justice, K. est sommé de rembourser en six mois l'argent emprunté. Il n'en rembourse que 2 milliards. L'entreprise K. est alors déclarée en faillite. K. est arrêté en septembre 1995, inculpé pour « opposition au socialisme » (*mu'aradat al-nizam al-ichtiraki*), selon donc un motif politique, et condamné à 15 ans de prison. Il en ressortira après 10 ans de détention (2007).

### Taming Aleppo's Financial Networks: Rhetoric and Reality

The second part of our article continues the chronological account of K's financial network and industrial enterprises and the fate of his depositors after the state passed a law to regulate mass popular investment schemes. Drawing on the Parliamentary debate on « money collecting » (June 1994) and subsequent newspaper articles, it explores the public rhetoric that followed the collapse of confidence in Aleppan mass informal financial networks in April 1994. It documents the emergence, through state legislation, of the « joint stock company », as an alternative form of investment in the light of the financial collapse of Aleppo's popular economy. It then considers how Aleppo's financial networks were reformed in light of this development: how, in contrast to the official rhetoric, the new legal form of the joint stock company worked in practice.

Most of Aleppo's mass investment schemes had emerged, flourished and grown powerful in the 1980s by amalgamating and extending popular networks that had pooled investment on the basis of personal ties of association within neighbourhoods and professional groups. In some cases, the funds had been invested in industrial projects, real estate, and international trade (including currency trading). If the networks had initially grown out of personal ties of trust and association, the collapse of these ventures led to a rhetoric of formalisation in Parliament, televised conferences and in newspaper commentaries. A national law was passed in June 1994 specifically to address the phenomenon of informal mass investment schemes. It required « money collectors » to unwind the schemes, or to register assets under the clothing of « joint stock companies ». The regulation was based largely on Egyptian legislation that had dealt with a similar phenomenon in the late 1980s, where a parallel banking system had emerged that had drained state coffers (SADOWSKI, 1991). In the Syrian Parliament, the proposed law (Law 8, 1994) was glossed as necessary to deal with fraud and financial illusion, and to protect the rights of depositors. A flurry of newspaper articles in the mid-1990s, in the wake of Aleppo's financial collapse, promoted joint stock companies as the basis for sound economic advancement that would bring Syria into the league of developed nations.

The reality, perhaps unsurprisingly, was different. Having outlined the official rhetoric that followed the collapse of Aleppo's informal financial networks, the concluding part of our article surveys the developments that affected the largest Aleppan network – K's enterprise and depositors – after the intervention of the national government. It focuses on the establishment of the State Consultative Committees which oversaw the revaluation of enterprise assets; the transformation of K's enterprise into a joint stock company; the attendant transformation of his depositors into shareholders; and the way in which their stock certificates were then valued and traded. It argues that, while Ministerial and Parliamentary rhetoric in this period advocated trust in state regulation and institutional structures, the fate of K's enterprise and his depositors demonstrated the continuing influence of and need for personal trust networks. In the words of one manager at the enterprise after it had been transformed into a joint stock company, investors needed to have someone on the inside of a company « facilitating their interests »; to invest in the absence of such contacts would be considered « reckless ». What happened after 1995 to K's financial network and the industrial enterprises it funded, showed, amidst the official rhetoric of formalisation and liberalization (*infitah*), the continuing need for such inside contacts, the continuing importance of being connected to centres of political power, and the vulnerability of those investors who lacked such connections.

#### *« Economic Ignorance » and the Discourse of Development*

There was no doubting the seriousness of the 'money collectors' phenomenon, even at a national level; it had « affected almost 20% of citizens » according to one Parliamentarian<sup>14</sup>. Another argued that :

---

14. Parliamentary Debate on Law 8 (money collectors), 6 June 1994, official transcript page 439.

« The damage caused by these investors [money collectors] was not limited to the depositors who had low incomes and the repercussions of that on the economic and social stability of their families. Indeed, the damage went beyond that to a wide public of citizens who could no longer provide a place to live to their families »<sup>15</sup>.

The phenomenon redistributed wealth on a large scale, and led to unemployment and house-price inflation. It therefore had social effects, robbing families of their financial security, their ability to purchase homes and marry off children. In addition, it provoked discourses in Parliament and newspapers, and among ordinary Aleppans, about moral effects such as the « loss of generosity »<sup>16</sup> and « trust »<sup>17</sup> between people.

Because the phenomenon was so serious and widely talked about, in newspaper, Parliamentary and popular discourse, it raised broad questions. Why had it happened, what did it mean for Syria's future and « development », and what was the solution? Three weeks after Law 8 was signed into force in 1994, *al-Jamahir* Newspaper, reviewing the 'money collectors phenomenon', argued that it :

« Raises an important and urgent question for society, sociologists, economists and ordinary citizens: how did investment companies manage to insinuate themselves into the structure of society to such a frightening degree, under the shadow of practices which are as close as can be to styles of financial sorcery (*al-cha 'wadha al-maliya*) »<sup>18</sup>.

By directing the question at sociologists and ordinary citizens as much as at professional economists, the newspaper suggested that money collectors were not simply an economic phenomenon. Rather, they were diagnostic of a deeper malaise. The implied condition was economic and social ignorance (*al-jahl*), which made ordinary people liable to be taken in by « sorcery » (*al-cha 'wadha*). The article concluded with strong language :

« The myth of the investment companies, which occupied society and was the talk of every household and family, is nearing its end now that the authorities have clamped down to solve the problem. The curtain has been lifted on more secrets in the story of financial Empires which were built on the sand in the shadow of a new economic ignorance [*al-jahiliya al-iqtisadiya al-jadida*] »<sup>19</sup>.

In Islamic discourse, the term « age of ignorance » (*al-jahiliya*) refers to the pre-Islamic era of barbarism, the equivalent of the pre-Enlightenment « dark ages ». *Al-jahiliya* is a temporal predicament insofar as it refers to pre-Islamic Arabia. But it is also a moral and civilisational predicament: the condition of not being able to attain the correct future, and thus a temporality of stagnation.

### *The Joint Stock Company: a Vehicle to the Future?*

The discourse of progress and stagnation was linked to the question of legality. In the wake of Law 8 (June 1994), the practice of unregulated « money-collecting » was branded not « correct »

15. Parliamentary Debate on Law 8 (money collectors), 6 June 1994, official transcript page 443.

16. Parliamentary Debate on Law 8 (money collectors), 6 June 1994, official transcript page 433.

17. Parliamentary Debate on Law 8 (money collectors), 6 June 1994, official transcript page 439.

18. *Al-Jamahir*, 10 July 1994: « Investment companies ».

19. *Al-Jamahir*, 10 July 1994: « Investment companies ».



(*sahiha*) and « unlawful » (*ghayr qanuniya*)<sup>20</sup>. Such informal financial practices, and the money-collectors who had expanded them to such prodigious proportions, were said to have damaged the « national economy » and retarded the process of « economic development ». The solution held out by this rhetoric was that citizen-investors should put their trust in the government, in the Constitution and in the rule of law which would « protect their rights ». The centerpiece of the rhetoric of formalization was the « joint stock company » (*charika musahima*). Indeed, the government intervened to transform Aleppo's informal financial networks into legally registered « joint stock companies ». According to official rhetoric, this was to help to ensure a rational allocation of resources, and enable Syria to continue on the path of economic development.

Implicit in his discourse was a notion of a possible future where scientific management of the economy and of society with the rule of law would lead to progress. One strand of discourse in the Parliamentary debate on money collectors was that state-planning, science and law would lead to development; the informal economy was not « objective » and therefore unable to guarantee investors' rights or contribute to national development; and a key vehicle for rationalizing the informal economy would be the legally registered « joint stock company ».

A televised conference was held in which the Ministerial Committees « talked about investing money through companies established according to Law 10 (1991), Law 149 (1949) and Law 10 (1986) »<sup>21</sup>. *Al-Jamahir* and *al-Tishrin* newspapers reported on televised events and published several articles over 1994-1996 where government Ministers, the Governor of Aleppo and other officials or experts expounded the virtues of formally established « joint stock companies » (*charika musahima*). These were the route to the future and to a developed economy.

The Governor of Aleppo indeed undertook to transform K's Company into a joint stock company. The rhetoric of formalisation held this out as the path to a developed future: citizens could trust in the sovereignty of the rule of law, and in the government's regulation of the formal economy, enough to invest in joint stock companies. But the transformation of K's Company into a joint stock company, far from rationalizing economic practice, in fact underlined the continuing influence of and need for personal trust networks. If informal trust networks remained central to the operation of K's Company even after it had supposedly been formalized under the aegis of state supervision, they also remained central to the functioning of Aleppo's broader informal economy. Money-collecting continued in contravention of Law 8, but on a smaller scale and less openly.

Through Law 8 and the newspaper and Parliamentary debates that surrounded it, state institutions worked discursively and legally to create a category of illegitimacy out of a common social practice. While it suppressed large-scale money-collecting, this legal and discursive work did not institute a regularized economy. The reason was that few trusted the future laid out by state-sponsored discourse, where public institutions would care for their finances. In fact, the discursive and legal work of powerful officials forced people's financial lives back into small circles of interpersonal trust. One of the Company's factory managers said: « People still invest secretly, they put their money with successful entrepreneurs ». Another manager in K's enterprise put it: « After Law 8, which made it an imprisonable offence to take money from people outside

---

20. *Al-Jamahir*, 22 October 1995.

21. *Ibidem*.

your family, people were afraid to invest with others. So they just invested with others they really trusted – close friends and so on. » So the legislative response to money-collecting, while claiming that investors should put their trust in legally organised institutions such as joint stock companies, in fact reinforced the need for personal trust circles.

After K was arrested on 28 September 1995, Consultative Committees (lijan istishariya) were established under the aegis of the Governor of Aleppo. They established a transitional management board to oversee the management of K's industrial enterprises. In November 1995, the transitional board took over production at K's yarn factory. They were, according to some observers, concerned to save what it could of K's enterprises, to recuperate their most valuable assets, and to avoid the closure of factories. Around nine hundred people were employed in K's factories, and it was important to maintain stability in the sector – both stability of prices and in the local employment market.

However, the arrest and collapse of K and the largest money collectors led to economic stagnation in Aleppo. Aleppo's money collectors had between them attracted investment of several billion lira, and their collapse, along with the subsequent disappearance of up to half the funds invested in them, inevitably led to a liquidity crisis. It also damaged trust in Aleppo's sizeable informal economy – with savers and investors much more cautious about investing in entrepreneurial activity. The Consultative Committees, under the presidency of the Governor of Aleppo, held a referendum to canvass depositors' views about the future of their assets. Of the 58,948 people who had deposited money with K, 53,807 wanted their deposits returned; only 2135 wanted the enterprise transformed into a joint stock company<sup>22</sup>. Referendums regarding the other money collectors produced similar results.

The vast majority of depositors voted for the return of their assets, having lost confidence in the future value of the enterprise. But the Governor of Aleppo decided to institute a different kind of future. One senior manager later employed by the Company, called « Salim », said that:

« The Committee held a referendum to ask the shareholders, do you want to take all your shares back as cash, or have them converted into shares in a new company. Ninety percent said they wanted their money back, but the Committee did the opposite and established a new company. »

« Maybe... they wanted to prevent unemployment: the factories employed around 900 people. Maybe they didn't want its collapse to destabilise the market. It changed from an individual company (charika fardiya), owned and governed by K, with depositors (*mudi'in*), to being a joint stock company (charika musahima), governed by a Board (majles al-idara), with shareholders (mosahimin)... The same sort of thing happened over the same period with a number of other money collectors. »

### *The « Game » of Share-trading « Under the Supervision of the State »*

What kind of future did the Consultative Committees impose? K's enterprise was transformed into a joint stock company, touted in newspaper and parliamentary discourses as the vehicle that would help propel the informal economy into a rationalized future. But investors' money was not

---

22. *Al-Tishrin*, 30 June 1995.



returned to them; rather, their bonds were simply reissued as shares, at half the original value. This revaluation of assets was widely viewed as suspect, as reflected in a headline in *al-Tishrin* newspaper on 1 November 1995 about the fate of K's company: « The creation of a joint stock company relying on doubtful and disputed valuations damages the interests of depositors. » Commenting on the money collectors, *al-Jamahir* newspaper reported on 22 October that « the depositor is still asking about what has happened to his money (literally: 'asking about the destiny (*masir*) of his money') ».

The Consultative Committees instigated established a share-trading scheme, ostensibly to enable the new Company to repurchase its own shares and reduce its asset base. In reality, it was used to enrich wealthy traders, at the expense of the Company's broad mass of smaller shareholders. Most share schemes are predicated on a belief in and hope for the future; they assume that a fair proportion of shareholders will continue to believe in the future, rather than seek to realise the value of their assets immediately. But those with connections to the powerful officials and businessmen now running the company had more reason to believe in the future than the small investors who had entrusted the value of their homes and businesses to the money collectors when the scheme had been part of the informal economy. Salim takes up the narration:

« Big merchants (*toujjar kbar*), who were not part of the company, bought shares. Even though they were issued as five hundred lira shares, they were being traded at less than one hundred lira. Original investors were in despair. They had bought coupons for a thousand lira, had them revalued by the state at five-hundred lira, and were now having to sell them for a hundred lira... the brokers are telling the ordinary shareholders that they are worth nothing. So the big merchants are getting the shares at very low prices. [They] have an arrangement with the company, which is all happening under the supervision of the state, that they can swap these shares for the company's assets – cars, land, buildings and so on – at five hundred lira per share. The assets are also undervalued when they are sold: goods worth eight hundred lira are valued at five hundred lira and sold to a merchant for a share coupon which he bought at seventy or ninety lira. This is a game (*lu'ba*): the company is reducing its capital, but it is benefiting the big merchants. »

[« Is this legal (*nizami*)? »] « It is happening under the supervision of the State, and it is widespread, but it is exploitation (*istighlal*). It is exploiting the company, and the small shareholders... No trader would invest in a company's shares if he didn't have someone on the inside of the company, if there were no facilitations and arrangements (*tashilat wa tartibat*) for him. He wouldn't invest in a company he knew nothing about. To do so would be reckless (*mughamara*), the value could go to zero. »

A former official in the Economy Ministry confirmed that wealthy traders had benefited from this arrangement:

« Brokers bought up people's shares at a hundred lira per share outside the Sheraton hotel [on Khandaq Street]. Mr H. bought up a lot of shares this way. He paid nominally twenty-eight million lira for a polyester yarn factory [*intâj khayt bûlyastar*]. But the factory was worth more. He paid half in cash and half in shares: the shares were worth five hundred lira each in the deal, but he had bought them for a hundred lira. »

At the other end of the value chain were small depositors seeking to redeem some of their savings and family assets. One of the depositors whose family was slowly redeeming its stock holding for cash said:

« My grandmother and my uncles bought [into K.]. One of my uncles pulled his money out just before the crash. My grandmother lost nearly everything. Many people died of grief (*al-qahr*) and anger (*al-za'l*). Now we are selling the shares bit by bit. You can sell them to brokers (*samasira*) on the street outside the big Water Establishment building at *Saba'a Bahrat* street. »

Thus, the market in share certificates was an unequal playing field, which had been established « under the supervision of the state » – in other words under the aegis of the Consultative Committees established by the Governor of Aleppo. Under this new regime, the depositors realised that they were living in a world in which their hopes for the future (their K coupons) would never find material expression. This new arrangement brought to an end one set of futures and the regime of value it supported, presided over by the money collectors, and instituted another, presided over by the Consultative Committees. Under this new regime, the depositors' only option was to sell off their hopes for the future cheaply, through a network of brokers, to wealthy merchants. As this transfer of futures took place, the public that had started to form around the money collectors and which had attained such prodigious proportions started to shrink. Salim explained:

« As small shareholders sold to big merchants, the number of shareholders shrank. Now [in 2009], there are around thirty-thousand shareholders, down from sixty-thousand. Half of the current shareholders have less than two thousand dollars of stock. Some have as little as five-hundred dollars. Fifteen or twenty top investors have several million lira worth of stock. »

If the money collectors' public had represented a potential popular force, as some argued, this shrinkage was a political victory for any officials who did not wish to see that public grow and take on political dimensions. Perhaps more importantly, the shrinkage of the public was also a source of profit to those who determined the shape of the market. Through the mechanism of the share-trading scheme established under the Consultative Committees, small investors' life savings were being transferred cheaply into the pockets of wealthier traders.

Before the share-trading scheme was instituted, a number of economists in Aleppo suggested that the state might buy investors' assets in order to protect depositors' interests<sup>23</sup>, but this was rejected on the grounds that they had freely chosen to invest in the way that they did. Even Ministers represented the « state » as a « shepherd »<sup>24</sup>, there was to be no redemptive future. The Consultative Committees had disregarded the results of the popular referendum, choosing to establish a joint stock company instead of returning money to depositors. That enabled large merchants to buy up the Company's (and thus ordinary depositors') assets at artificially low prices. Despite the rhetoric of state-led formalization and rational development, in the view of our informants, the state « was not a state » – it was a coterie of powerful public officials who acted through Consultative Committees. The future put in place under the aegis of the Consultative Committees after K's collapse was not, for the tens of thousands of small investors and their families, one of free and open horizons. Rather, the hopes that they had placed in their K coupons were surrendered to the ambitions of a few large businessmen. When powerful public officials moved to end the money-collectors' informal investment schemes, the limits of *infitah* were made

23. *Al-Jamahir*, 22 Oct 1995: « The depositor is still asking what has happened to his money: so what is the role of the Consultative Committees? ».

24. Finance Minister, Parliamentary Debate on Law 8 (money collectors), 6 June 1994, official transcript page 435.

clear. Ordinary depositors' hopes died and the future they had trusted in was lost; this is perhaps the sense in which to understand what I heard several times about the aftermath of K's collapse: that « thousands died of grief and anger ».

*Post-Script: The Return of the Founder*

A succession of Management Boards ran the Company during the period of K's imprisonment, between 1995 and 2007. K claims that during his imprisonment, factories were run « according to the worst of Socialist systems »: « The workers just put their feet up! If he asked for a holiday and the boss didn't give it to him, he burns the factory! Over the last 14 years, the factory has been losing money. It is worse than the public sector! » Others close to the enterprise alleged mismanagement of its assets, particularly in the period 1995-2002. According to several of its managers, the Company was treated not as a profitable enterprise during this period, but as a « cash-cow », or a system for redistribution.

Despite the fact that Government Ministers had talked repeatedly in the Parliamentary debate on money collectors in 1994 about « protecting depositors' rights »<sup>25</sup>, most interviewees whom I spoke to who were connected to the company claimed that these management boards which were subsequently in charge of the Company's assets were « corrupt ». A former General Manager said:

« It was a failing company (*sharika fashila*), because the Management Board did not represent shareholders... The Board owned only five percent of the company so they didn't work in the interests of the company, but for their own interests. There was a lot of selling off assets, the capital, to make money for themselves. »

Even though the Company was failing, there was however a continual trade in its (undervalued) shares, as described above, as powerful merchants sought to control the asset base of the Company. By securing control of the Management Board in this way, a succession of wealthy businessmen were able to control the Company's assets after the intervention of Ministers and the Governor of Aleppo. The last in this line of businessmen was K himself, who it is rumoured secured his early release from prison by making the case to the authorities that he would run the Company differently from the previous Management Boards. Prevented by law from managing the Company himself, he bought up enough shares to have his son installed as Chairman of the Board. According to some of our interlocutors, in 2009 he remained the figure controlling the Company from the behind the scenes.

Dans cet article, nous avons tenté d'explorer une période courte mais importante de l'histoire récente d'Alep et de la Syrie : celle d'une transition économique qui, ouverte par de nouvelles lois sur les échanges et les investissements en 1987-91, s'est refermée avec le retour de l'État dans le jeu des attributions de marchés. En retraçant l'ascension, le succès et la chute d'un

---

25. See e.g. Economy Minister, Parliamentary Debate on Law 8 (money collectors), 6 June 1994, official transcript page 434; Finance Minister, page 435.

homme d'affaires et « ramasseur d'argent » alépin, nous avons tenté de présenter certaines des questions que pose cette période : le rôle de la confiance dans l'économie locale, l'évolution des modèles traditionnels d'emprunt vers des dispositifs financiers plus « modernes », la réalité et les contradictions de la rhétorique de l'infitah et de la rationalisation économiques. L'histoire de K, de ses succès et de son échec nous a ainsi permis d'éclairer la nature de la relation qui s'est alors mise en place entre opérateurs privés alépins et État syrien, une relation étroitement contrôlée et construite sur l'accaparement des principales ressources par un petit nombre d'ayants droit, et cela malgré le discours officiel sur l'« économie sociale de marché ». L'échec et la condamnation des « collecteurs d'argent » a ainsi permis à l'État de reprendre la main au niveau local et national, et a rendu encore plus nécessaire qu'auparavant le recours aux réseaux personnalisés d'influence en lien direct avec le régime et la famille al-Assad. La situation régionale évolue cependant vite. L'avenir économique d'Alep et de sa région, qui connaissent depuis quelques années une certaine renaissance industrielle malgré une forte concurrence internationale, s'inscrit désormais dans le contexte de l'ouverture des frontières économiques et politiques avec la Turquie et de la présence de plus en plus forte des entrepreneurs et des entreprises turcs. On peut se demander à quel point cette nouvelle donne régionale, qui se trouve cependant menacée par les événements violents que connaît la Syrie depuis mars 2011, peut à l'avenir affecter et modifier les réseaux locaux de pouvoir, les filières de financement et de capitalisation, ainsi que la nature de la relation que le monde des entrepreneurs alépins entretient depuis plus de quinze ans avec l'État et le pouvoir syriens.