



# CELLMADE recherche des chefs d'entreprise... ... qui ne craignent pas d'aller en prison !



La publicité de CELLMADE - montrant un patron 'recherché' pour aller en prison - ne manque pas d'étonner. Elle a pourtant le mérite d'être claire et d'aller droit au but. Il y a, dans nos prisons, un certain nombre de détenus qui ne demandent qu'à travailler. Et les entreprises qui font appel à leurs services se montrent satisfaites du travail effectué. À l'évidence, cette formule offre une vraie solution « win-win ». Les tarifs pratiqués sont plus que concurrentiels pour les entreprises, et les détenus ont tout à y gagner en terme de rentrées financières et d'occupation.

Rencontre avec Nicolas Leroy, directeur de CELLMADE Liège et Luxembourg. Originaire de la Basse-Meuse, un diplôme d'HEC-ULG sous le bras, Nicolas est rentré dans l'équipe de direction de la prison d'Andenne en 2008. Il est alors passé par les postes de gestionnaire financier et de responsable du personnel... pour une équipe de 400 personnes ! Comme

il l'explique : « J'avais à peine 24 ans, c'était une belle expérience. En 2011, l'année de la création de CELLMADE, j'ai postulé pour intégrer la première équipe francophone. En réalité, nous avons servi de test. Un test dont la réussite conditionnait la création d'autres équipes. L'expérience s'est heureusement révélée positive. »



Joël Feuillet (responsable de production), Nicolas Leroy (Directeur) et David Lemaitre (responsable des ateliers de Marche)

## EA : Comment fonctionne CELLMADE en pratique ?

**Nicolas LEROY :** CELLMADE est un organisme public à gestion autonome. Concrètement, cela veut dire que nous faisons partie d'un service public, tant au niveau de l'organisation que du personnel, mais nous avons une comptabilité de type privé. Nous sommes donc les seuls à pouvoir facturer, ce que les prisons ne peuvent pas faire en direct.

## EA : Le travail en prison, c'est tout de même loin d'être une nouveauté ?

**N.L. :** Effectivement, il existe depuis des décennies. Mais c'est seulement depuis 2011 que ce travail particulier a été organisé avec des équipes commerciales régionales. Auparavant, chaque prison faisait sa « popote » dans son coin. Les entreprises y accédaient, le plus souvent via le bouche-à-oreille, et ne partageaient pas forcément leur « filon », vu les prix bas qui étaient en vigueur. Il existait même une concurrence

entre prisons, certains entrepreneurs en profitant d'ailleurs pour en solliciter plusieurs avant d'aller au plus offrant !

## EA : Il se dit même que des intermédiaires étaient dans le jeu...

**N.L. :** Exact ! Ils en avaient fait leur métier, allant démarcher des entreprises privées, qu'ils amenaient à travailler avec les prisons... en se prenant une commission au passage. Ils jouaient eux aussi le même petit jeu que les responsables d'entreprises, en

allant au moins cher. C'était la situation jusqu'en 2011. Elle a heureusement changé !

## EA : Qu'est-ce qui a motivé ce changement et la création de CELLMADE ?

**N.L. :** C'est à la base une volonté de développer l'offre de travail pour les détenus. Dans quasi toutes les prisons, il n'y avait pas assez de travail par rapport au potentiel existant et à la demande de leurs occupants. C'est pour cela qu'en 2011, le territoire a été réparti en plusieurs équipes : trois néerlandophones et trois francophones, avec chacune la charge de 5 à 8 prisons. À Marche, nous couvrons les provinces de Liège et de Luxembourg, soit Lantin et Paifve pour la première et Saint-Hubert, Arlon et Marche, pour la seconde.

## EA : Quelle est votre approche du tissu économique luxembourgeois ?

**N.L. :** Nous travaillons avec un commercial, Gregory Kesikidis. En pratique, il est chargé de tout le volet démarchage et de la réalisation des devis. Nous contactons nos futurs clients, des entreprises susceptibles de nous sous-traiter du travail, grâce à des bases de données. Même si cela fait plus de 10 ans que nous existons, nous restons surpris de l'ignorance par rapport à notre existence et notre offre de services. C'est pourquoi nous multiplions les démarches pour nous faire mieux connaître. Dans ce contexte, un événement sera organisé fin de l'année à la prison de Marche, en collaboration avec la Chambre de commerce.

## EA : Idée incongrue, mais intéressante ?

**N.L. :** Je trouve aussi. Cela nous permettra d'accueillir des entreprises de la province dans nos murs pour que leurs responsables se rendent compte, de visu, de ce que nous pouvons réaliser et dans quelles conditions. Tout le monde a un intérêt à y trouver. La plupart des entreprises, il ne faut pas le nier,



viennent pour nos tarifs plus que concurrentiels et notre grande flexibilité. D'autres intègrent, en sus, une dimension sociale en voulant aider les détenus. Ils souhaitent donner une deuxième chance à des personnes qui ont éprouvé des difficultés dans leur parcours de vie.

## EA : Quelle est plus spécifiquement la situation dans la province qui nous occupe ?

**N.L. :** Il nous faut reconnaître qu'en province de Luxembourg, nous éprouvons quelques difficultés à trouver du travail en suffisance. C'est à ce jour la zone la plus faible. Or, nos services sont étendus et variés. En province de Liège, nous ne pouvons plus accepter beaucoup de commandes. Et nous travaillons beaucoup pour des entreprises liégeoises en province de Luxembourg. Mais la réalité est que nous serions très heureux de collaborer davantage avec un plus grand nombre d'entreprises locales.

## EA : Qu'avez-vous concrètement à leur proposer ?

**N.L. :** Ce que nous appelons des services généraux, et aussi des services spécifiques. Parmi les premiers, il y a le conditionnement et le packaging, 'food et non food', sous flowpack ou blister, ou encore à façon. Il y a également la manutention et la mise en sachets, l'étiquetage et le cartonnage, les tris de tous types, le montage et l'assemblage de composants électriques et électroniques, la mise sous enveloppe et les mailings. Nous pouvons aussi externaliser certaines productions.

## EA : Mais encore...

**N.L. :** Il y a donc aussi les services spécifiques, qui comprennent les reliures, la





confection, par exemple de taies d'oreiller, de parasols, de chemisiers, de sweats, le repassage, l'apposition de prix, étiquettes et codes-barres, le tri par tailles et par couleurs, les retouches, l'emballage et le ré-emballage... Nous réalisons aussi la numérisation de gros volumes, le 'bulk scanning', la numérisation de documents fragiles, l'encodage de métadonnées... S'y ajoutent les travaux d'imprimerie, la forge, la menuiserie...

#### EA : C'est vaste ! Quelles limites imposez-vous aux entreprises ?

**N.L. :** Elles ne doivent précisément pas se mettre de limites. Qu'elles nous fassent leurs demandes et nous analyserons leur faisabilité. Et si nous considérons que le travail demandé n'est pas adapté à nos capacités, en tenant compte des compétences de notre main-d'œuvre et de notre niveau d'équipements, nous le ferons savoir sans hésiter. Mais il est indéniable que nous touchons à de nombreux secteurs d'activités. Dans les faits, en 2025, nos principaux travaux concernent la couture, le conditionnement et la fabrication, de préférence en séries.

#### EA : La couture, c'est une « spécialité » de Marche-en-Famenne ? En volumes, vous ne semblez pas faire dans la... dentelle !

**N.L. :** Non, c'est vrai. Tous les vêtements de détention, pour les quelque 38 prisons belges, sont réalisés dans nos ateliers de Marche. Cela représente des dizaines de milliers de pièces. Nous fabriquons en fonction des demandes des autres établissements pénitentiaires pour éviter des stocks inutiles. Nous travaillons quasi à la demande. Les draps de lit, nous en avons environ 50.000 en stock. 25 palettes vont encore partir d'ici la semaine prochaine. En réalité, il y a 5 ateliers coutures en Belgique. Comme nous avions de l'espace disponible, nous avons « hérité » du stock central. À Lantin, à titre d'exemple, une trentaine de détenus travaillent au quotidien sur la conception de coussins (oreil-

lers) et une seconde trentaine sur des travaux de buanderie industrielle.

#### EA : Quels sont les secteurs qui se développent le plus ?

**N.L. :** L'alimentaire est globalement un secteur en forte augmentation chez nous. Actuellement, dans cette optique, les nouvelles prisons sont d'office construites avec des ateliers conçus et prévus pour le respect des normes alimentaires avec des zones blanches. Ce modèle est cependant avec le temps transposable dans les prisons plus anciennes. Par exemple, à Andenne, une zone blanche d'environ 1.000 m<sup>2</sup> a été installée dans le bâtiment. Nous avons dès lors des contrôles AFSCA fréquents pour vérifier le respect des normes en vigueur. Et cela se passe toujours bien jusqu'à présent. En tout cas, nous n'avons jamais eu de rapport négatif !

#### EA : Quels sont les travaux que vous privilégiez ?

**N.L. :** Nos possibilités sont très étendues, mais nous avons parfois dû refuser des travaux parce qu'ils se sont avérés trop complexes. Si un menuisier nous demande de réaliser un dressing sur mesure, la charge de travail pour le personnel d'encadrement sera trop importante. Or, ce n'est pas le but. Le grand principe, c'est le travail en séries. Nous avons déjà enregistré des demandes particulières, des housses mortuaires par exemple. Nous retrouvons régulièrement, dans des pharmacies ou dans la grande distribution, des présentoirs assemblés chez nous. Pour le personnel, cela représente une certaine fierté.

#### EA : Au-delà de cette légitime fierté, quelles sont les principales motivations des détenus à travailler en prison ?

**N.L. :** Inévitablement, et indéniablement, l'aspect financier, même si leur gratification ne peut légalement dépasser les 550 euros par mois. Ce montant correspond au montant annuel maximum mensualisé.

En réalité, il n'y a pas de contrat de travail, ni de cotisations, ni de chômage. Si la plupart viennent pour le gain, d'autres veulent se changer les idées, occuper leurs journées et se vider la tête en se rendant utile à la société. Certains accepteraient même de venir comme bénévoles juste pour sortir de leur cellule. Cela leur permet également de reprendre un rythme de vie « normal », avec l'obligation de se lever le matin à heure fixe, de respecter des horaires et des consignes. C'est un passage, ou un premier pas, vers la vie et la société qu'ils retrouveront à l'extérieur.

#### EA : Et cela se passe comment ?

**N.L. :** En général, cela se passe bien. Au sein des prisons, c'est dans les ateliers que nous rencontrons le moins de problèmes. Primo, les détenus sont occupés la journée et, deuxio, ils sont contents de se retrouver hors de leurs 9 mètres carrés. D'ailleurs, sur leur lieu de travail, nous avons davantage un rôle de contremaîtres, bien plus que d'agents ou de surveillants. C'est gratifiant pour eux. Parfois, certains libérés nous remercient pour ce que nous avons fait. Ils sont reconnaissants. Et ils nous le font savoir.

#### EA : Quels sont les « plus » de votre personnel ?

**N.L. :** Aujourd'hui, nous répondons à la demande de sociétés qui sont à la recherche d'un personnel fiable et qui se lève à l'heure chaque matin ! Un des derniers contrats réalisés l'a été dans ce contexte. Son responsable se retrouvait au quotidien avec du personnel souvent absent, pour de bonnes ou de mauvaises raisons. Nous ne connaissons pas ce problème-là. Nous sommes en capacité de pouvoir compter sur des gens directement disponibles sur nos sites afin de respecter les délais pour lesquels nous nous sommes engagés. C'est une problématique qui était nettement moins présente il y a une dizaine d'années. Nous rencontrons aujourd'hui des chefs d'entreprises qui hésitent à accepter des contrats parce

qu'ils ne sont pas certains que leur personnel répondra présent pour les honorer à temps et à heure !

## EA : Mais encore ?

**N.L. :** Au niveau réactivité, nous sommes en mesure de faire face à des surcroits de travail en mettant un grand nombre de détenus à la tâche, quasi du jour au lendemain. Ils le font régulièrement. Le personnel d'encadrement connaît bien ses équipes et leurs compétences. Il est habitué à gérer les plannings des différentes sociétés. Il est également à même de « jongler » entre les différentes contraintes et de déplacer éventuellement une équipe d'une tâche vers une autre, en fonction des délais, et notamment pour faire face aux urgences. À Marche, sur les quelque 300 détenus, nous estimons pouvoir en mettre environ 80 à disposition des sociétés privées. Grosso modo, cela excède rarement la moitié de la prison. Certains ne savent pas travailler, d'autres ne veulent pas. Quelques profils ne sont simplement pas adaptés.

## EA : Parlons peu mais parlons bien, qu'en est-il de vos tarifs ?

**N.L. :** En termes de coûts pour les entreprises, nos détenus travaillent à 7 euros de l'heure toutes charges comprises : bâtiment, électricité, chauffage, personnel d'encadrement... Nous n'avons aucun objectif de rentabilité. L'ensemble des bénéfices générés dans les ateliers est utilisé pour financer des formations professionnelles pour les détenus et des projets d'amélioration de leurs conditions de détention, comme l'achat de modules de jeux pour les enfants dans les salles de visite. Au-delà de l'aspect commercial, la finalité reste de permettre à un maximum de détenus de retrouver un schéma de vie classique.

## EA : 7 euros de l'heure, c'est plutôt concurrentiel !

**N.L. :** Nous ne nous considérons en rien comme une concurrence que certains pourraient qualifier de déloyale, mais plutôt comme une concurrence directe à la délocalisation dans les pays émergents, avec la volonté de maintenir en Belgique un volume de travail qui y a sa place. Tous nos tarifs comprennent un prix à l'unité pour permettre aux sociétés d'avoir un coût garanti. Nous évitons un tarif à l'heure pour garantir une rentabilité suffisante pour nos clients. Et cela motive notre main-d'œuvre.

## EA : D'autres motivations entrent en ligne de compte ?

**N.L. :** Pour certains métiers en pénurie, l'expérience acquise en prison peut clairement servir. C'est le cas du secteur textile. Il arrive que des détenus qui ont assumé cette tâche trouvent par la suite un emploi dans ce même secteur. Un de nos détenus est par exemple allé se présenter au Théâtre de Liège pour faire les retouches des costumes. Certains détenus nous remercient de les avoir réconciliés avec une certaine hygiène de vie en travaillant en prison. Mais, soyons clairs, nous n'allons pas sauver tout le monde. Il y a des causes « perdues » qui souvent n'arrivent pas jusqu'ici.

## EA : Le travail pour des entreprises n'est pas non plus le seul proposé en prison ?

**N.L. :** Quand le détenu arrive chez nous, c'est à lui de faire la démarche, de se montrer volontaire pour travailler. Il y a deux grandes catégories de travail dans les prisons : le travail domestique, dont la cuisine et le nettoyage, qui sont eux aussi rémunérés, mais qui dépendent uniquement de la prison. Et le deuxième volet, c'est dans les ateliers où il est question de sous-traitance pour des sociétés privées. Et c'est ce dernier qu'il nous tient à cœur de développer

via CELLMODE, tant pour rendre service aux entreprises qu'aider nos détenus à se sentir utiles et rebondir après leur libération. Certaines sociétés sont frileuses à l'idée d'évoquer leur collaboration avec le milieu carcéral et nous respectons leurs désiderata. Il n'y a pourtant aucune honte à faire travailler des personnes aux parcours de vie différents.

## EA : L'avenir de CELLMODE ?

**N.L. :** Comme déjà évoqué, nous n'avons pas de contraintes liées à des objectifs de rentabilité mais uniquement des objectifs d'offres de travail pour nos détenus. Globalement, l'évolution est très positive. À Lantin, par exemple, nous ne sommes plus actuellement en capacité d'accepter des travaux conséquents supplémentaires. La prison de Marche progresse bien, mais elle est encore en capacité d'accueillir de nouveaux entrepreneurs. Tout comme celles de Saint-Hubert et d'Arlon.

## EA : Des limites ?

**N.L. :** Nos principales contraintes et limites sont celles imposées par nos bâtiments. À Arlon, nous avons trois ateliers de 100 m<sup>2</sup>, mais ils sont situés sur trois étages différents et reliés par un monte-chargé. Cela réduit nos possibilités. Là, nous sommes plutôt en recherche de travaux avec des volumes modérés. Saint-Hubert, une prison semi-ouverte, dispose d'espaces extérieurs exploitables. Nous avons notamment des piles de palettes sur la cour que nos équipes rénovent.

## EA : Et au nord ?

**N.L. :** À Marche, la prison la plus récente, et donc la plus moderne, nous avons investi lourdement dans de l'outillage qui peut servir pour de nombreuses entreprises, comme des emballageuses sous-vides. Nous bénéficiions de volumes et d'espaces pour le stockage (plus de 2.000 m<sup>2</sup>), et de quais de (dé) chargement accessibles et pratiques. Tout est fait pour un partenariat positif entre l'univers carcéral et le monde des entreprises. Tous deux ont intérêt à travailler ensemble. Chez CELLMODE nous en sommes persuadés. Reste à convaincre les entrepreneurs de franchir le pas... Un vieux slogan commercial prétend qu'un renseignement ne coûte rien, mais peut rapporter gros. Et si on essayait ! ●

Pascal Willems (Textes et photos)



CELLMADE  
Nicolas LEROY  
Directeur Liège & Luxembourg  
nicolas.leroy@just.fgov.be  
+32 471 99 0175

Avenue de la Toison d'or 87/3  
1060 Bruxelles  
info@cellmade.be  
www.cellmade.be