



Conseil National  
de la Coopération



Prévenir et gérer  
les conflits

# Mini-séminaire sur la *prévention* <sup>Public</sup> *et la gestion des conflits*

## Programme

14:00 Mot de bienvenue

14:05 **Prévenir et gérer les conflits en comprenant les dynamiques inhérentes aux des coopératives**

Peter Bosmans et Gregory Kévers

14:30 **Cas 1 - "Un processus de reprise d'entreprise gagnant-gagnant est possible".**

Rik Verschueren témoigne de la manière dont s'est déroulée la transition de Bright Futurs à Strackxhoeve, SC agréée.

15:00 **Cas 2 - "Quand le CA reprend les choses en main pour éviter qu'un conflit de personnes ne mette la société en péril"**

Eric Dewaele, président de Novacitis SC agréée.

15:30 **Point de vue d'un expert : la valeur ajoutée d'un médiateur dans un litige**

Hilde Gaublomme - médiatrice agréée et coach organisationnel

16:00 Questions - Réponses

16:30 Drink

17:00 Fin de l'événement

# Mini-séminaire sur la *prévention*<sup>Public</sup> et la *gestion des conflits*

Meilleur titre : "*gérer les conflits et éviter les disputes*" 😊

## Pourquoi ?

Les coopératives reposent sur de la coopération et de la confiance.

- là où les gens travaillent ensemble, il y a des conflits
- tous les conflits ne sont pas forcément destructeurs, bien au contraire !
- L'enjeu : comment reconnaître, gérer les conflits et prévenir l'escalade vers la dispute ?

La confiance arrive à pied  
et repart au galop



# Etude de terrain

- Pour 8 coopératives sur 10 : les conflits se transforment en disputes (et en ruptures)

**Conflit** : *"processus dans lequel une partie voit ses intérêts systématiquement contredits ou affectés négativement par les **besoins contradictoires** d'une autre partie".*

- Dans les coopératives, souvent autour de :
  - mission, vision, stratégie et valeurs
  - répondre aux besoins des associés
  - l'argent (dividendes, part de retrait, investissements, politique salariale)
  - contrôle (rôles et décisions de l'AG, Conseil d'Administration, Comité de direction : double casquette, maintien du rôle de pionnier, interprétation du concept de "démocratie")

**La dispute** : un conflit qui s'intensifie avec des émotions négatives, une vision étriquée, une communication perturbée, des attaques personnelles, la méfiance, la formation de clans, judiciarisation... sur un ou plusieurs de ces aspects.

# Entreprendre en coopérative :

- répondre à des besoins communs
- la démocratie
- coopération
- ...

→ Comment peut-on en arriver à des conflits, voire à des disputes et à des ruptures conflictuelles ???

# D'une grande harmonie ....

## Phase de démarrage de la coopérative :

- membres fondateurs :
  - Partagent un rêve, un vision et des besoins communs
- plan d'entreprise et plan financier
  - forces-faiblesses /opportunités-menaces partagées
- coopérative
  - feuille blanche



# ..... à d'éventuels désaccords

les membres fondateurs évoluent + nouveaux coopérateurs = nouvelles attentes/  
visions

- membres fondateurs



- plan d'affaires et financier commun



autres compétences pionnier/gestionnaire + autres PE

- démarrage de la coopérative



Croissance



maturité



renouvellement ou déclin





# Les coopératives sont-elles très similaires aux entreprises familiales ?



- l'entreprise, les actionnaires, la famille et ses membres individuels sont des sous-systèmes
  - ces sous-systèmes évoluent indépendamment les uns des autres
  - (ne pas) reconnaître les sous-systèmes et (ne pas) rechercher les équilibres : l'enfer ou le paradis !
- Les coopératives s'en sortent mieux que les entreprises traditionnelles, mais en cas de dispute, les émotions s'exacerbent et les blessures sont plus profondes.





# Solution : faire fonctionner les sous-systèmes ensemble

- (re)connaître les sous-systèmes et accepter des intérêts différents et qui évoluent
- continuer à travailler sur une mission, une vision, une stratégie et des objectifs (financiers) communs (impliquer les "*parties prenantes cachées*")
- le rôle d'un bon président (facilitateur de processus plutôt qu'expert)
- vérification régulière, individuelle et collective, "*tout va-t-il encore bien ?*"
- attention pour les phases : **irritation**, **divergence**, conflit/dispute, **vouloir gagner - ne pas vouloir perdre, préférer perdre ensemble**
- inculquer la communication ouverte "*apprendre à être respectueusement en désaccord*" "*jouer le ballon et non la personne*"
- vivre le conflit comme une chose normale : même dans une coopérative, la démocratie est une "*divergence de vues organisée*"
- une gouvernance claire : des décisions prises au bon endroit - au bon moment - par les bonnes personnes - au sein du bon organe
- intégrer les nouveaux coopérateurs/administrateurs
- plan de succession/transition entre générations
- **faire des affaires différemment - faire différemment des affaires : spécificité/valeurs coopératives = généralement un atout !**

# Et si la situation s'aggrave :

- Recourir à un médiateur (agr  )
- Consigner les procédures dans les statuts ou les R.O.I.

*"On répare un toit quand il fait beau"*

- impartial
- solutions validées
- solutions sur mesure
- en toute confiance
-   vite les procédures judiciaires coûteuses, avec au moins un perdant
- taux de réussite élevé

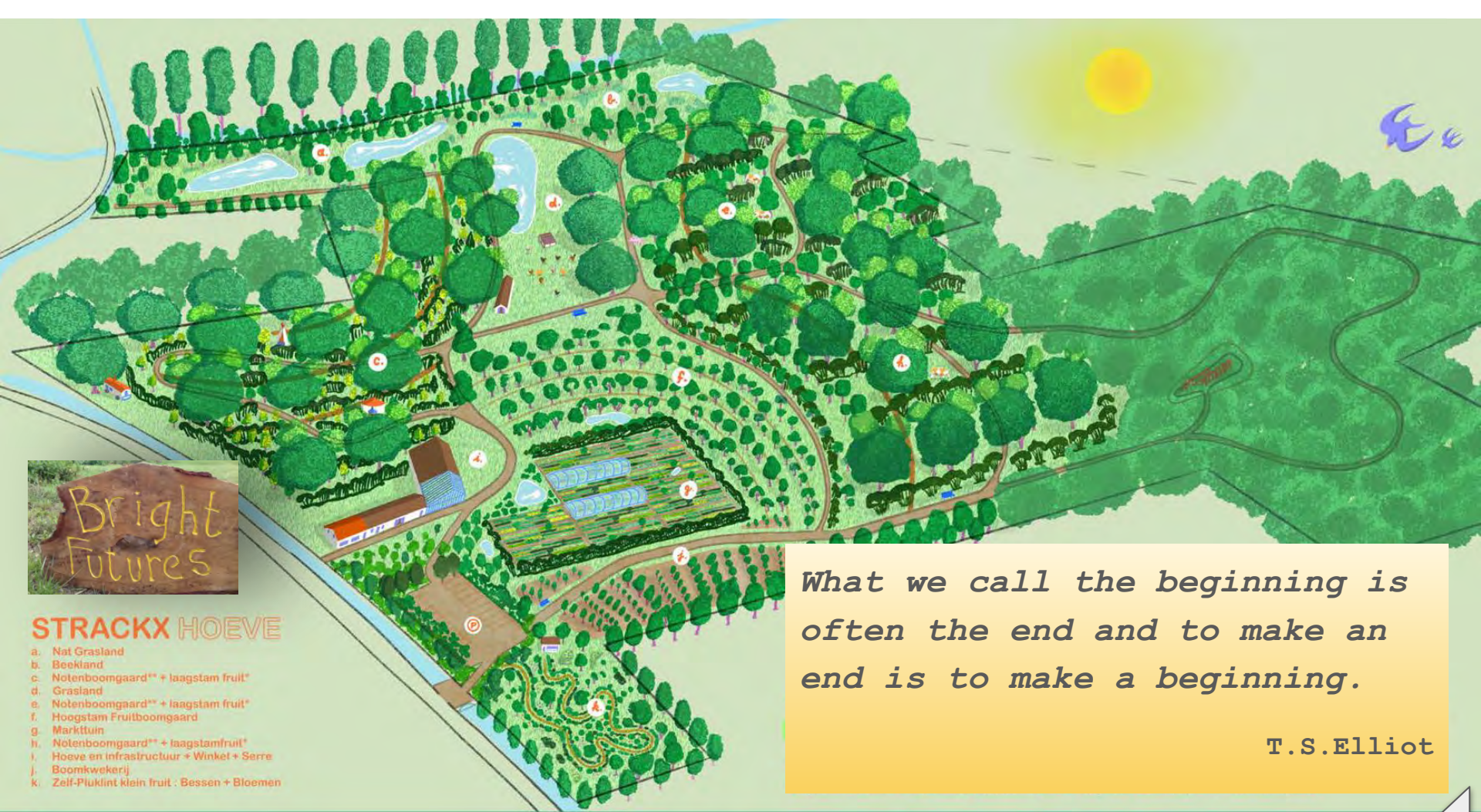
Je voulais rester dans la médiation (bemidelling)  
Mais mon avocat voulait rester dans l'aisance (bemiddeld)



Een win-win bedrijfsovernameproces.

Bright Futures CV >> Strackxhoeve CV

Rik Verschueren -  
NRC 26-5-2025



## STRACKX HOEVE

- a. Nat Grasland
- b. Beekland
- c. Notenboomgaard\*\* + laagstam fruit\*
- d. Grasland
- e. Notenboomgaard\*\* + laagstam fruit\*
- f. Hoogstam Fruitboomgaard
- g. Marktuint
- h. Notenboomgaard\*\* + laagstamfruit\*
- i. Hoeve en infrastructuur + Winkel + Serre
- j. Boomkwekerij
- k. Zelf-Pluklint klein fruit : Bessen + Bloemen

*What we call the beginning is often the end and to make an end is to make a beginning.*

T.S.Elliot



Wat vooraf ging..

Ce qui est arrivé avant...

The image displays a series of overlapping documents and photos, illustrating a project's history. The top document is yellow and features a photograph of a park with arches. Below it is a blue document with a photograph of a house. The largest document is yellow and shows a website for 'Vosdonken (8)' with a green background and wheat stalks. To the right, a document with the 'TRIANGEL' logo is visible.

**Vosdonken (8)**

**Project**

Wat is het opzet?

project Vosdonken 8

**Specifiek**

- Het verwerven en duurzaam ombouwen tot woon-, werk-+ verbijs-faciliteit.
- Het mogelijk maken van een hoge mate van 'common' gebruik van deze prachtige plek en deze 100-jaar oude hoeve als 'broedplaats' voor nieuwe ontwikkeling.
- Het mogelijk maken van een gemeenschap 'met grond onder de voeten' door onderlinge samenwerking van verbijvers, mede-investeers, bezoekers, bewoner(s) en andere betrokkenen ter plekke en in de buurt.

project Vosdonken

**Ruimer**

in en met de buurt 'Vosdonker' Ramsel:

- sociale verbanden versterken

**OVERZICHT**

- info
- Welkom
- Project**
- Funding
- Woon- en werkplek
- Buurtproject Vosdonken
- Foto's
- Mensen en Wensen
- Blog-berichten
- Buitemkans
- 100x100-lening
- info
- inschrijven**





# 'Opschaling' naar CV Bright Futures





# Antwoord op: vervreemding

*reponse à: aliénation*



DELEN

..en  
re-creëren !

## Bright Futures missie

'Het verwerven en co-creëren van gemeenschapsgrond waar het goed is om te vertoeven, waar natuur, cultuur en innovatie rijkelijk samengaan, en waar ondernemende 'stewards' van een ontluikende toekomst spelenderwijs zelfkennis, inspiratie en ervaring opdoen om daarmee eco-systemisch meer effectieve oplossingen in de wereld te zetten.'

'L'acquisition et la co-crédation de terres communes où il fait bon séjourner, où la nature, la culture et l'innovation, se rencontrent en abondance, et où les « intendants » entrepreneurs d'un avenir émergent acquièrent de manière ludique une connaissance de soi, de l'inspiration et de l'expérience afin de mettre en œuvre des solutions plus efficaces sur le plan écosystémique dans le monde.'

De kracht van delen en ondernemen verenigd op één grond.

[HOME](#)

[PROJECT](#)

[HET SPEL](#)

[CONTACT](#)

[IN BEELD](#)

# Gemeenschaps-grond

HART VAN DE MERODE

**De kracht van delen en ondernemen verenigd op één grond.**



Verblijf, beleving, gemeenschap





## Agri-culturele productie





## Leren & innoveren, zingeving



Tot welke activiteit/  
stewardship /  
gemeenschappelijke  
functie  
inspireerde je een  
bepaald plekje op het  
terrein ?



Naar welke  
kwaliteit vraagt  
dit plekje of je  
idee?







# Bright-Futures 'model'

1. Kader voor gefaciliteerde zelforganisatie.
2. Stewardships
  - professioneel/privaat
  - common
3. Complementaire munt



1. *Cadre pour auto-organisation facilitée.*
2. *'Stewardships'*
  - *entrepreneurs/privé*
  - *commun*
3. *Monnaie complémentaire*



## Personal Stewardships



Veldkeuken met raketstoof en  
Hartenhof (Marijke)







Paarden-passanten-graasweide  
(Marijke)



Voedselbos (Sandra)



Zonnebloemenzinnen (Mieke)



Atelier in Hangar (Krikke)



Speelweide (Dirk)

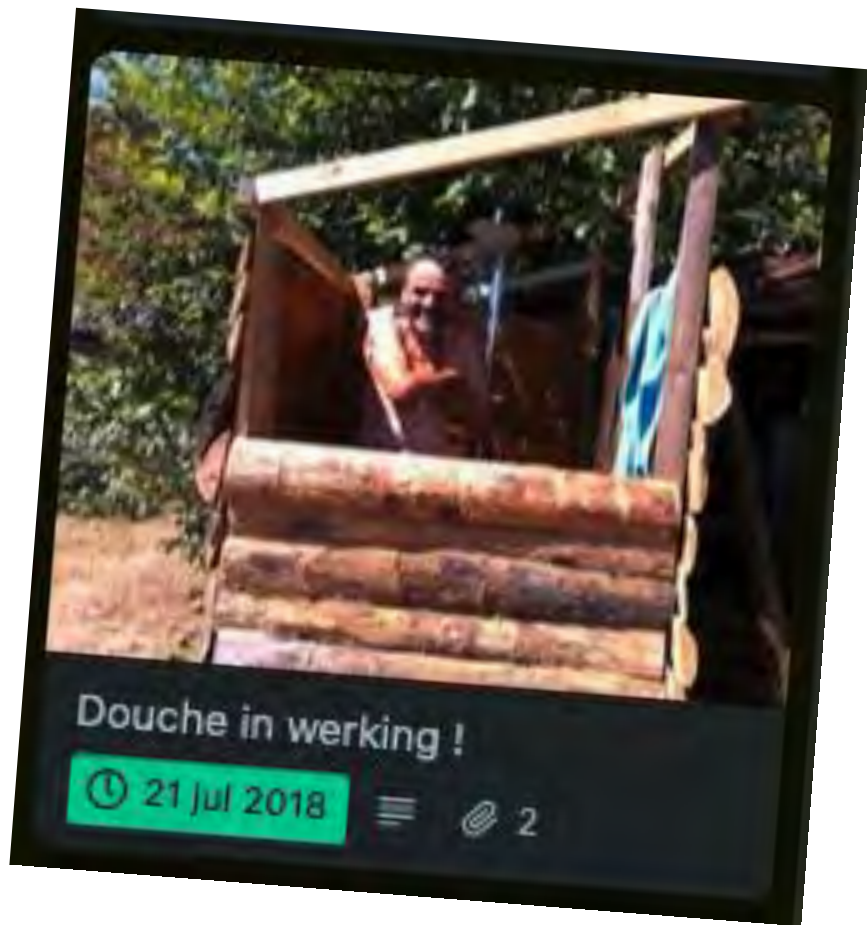


# Common Stewardships





?!



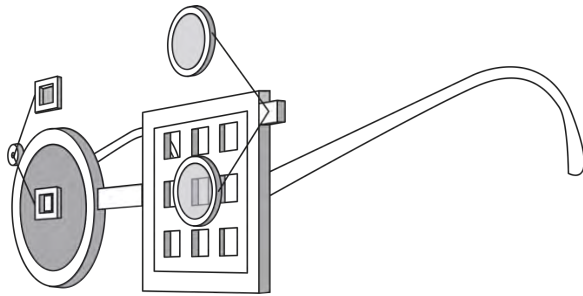
# BF-munt



# Cultuur - structuur

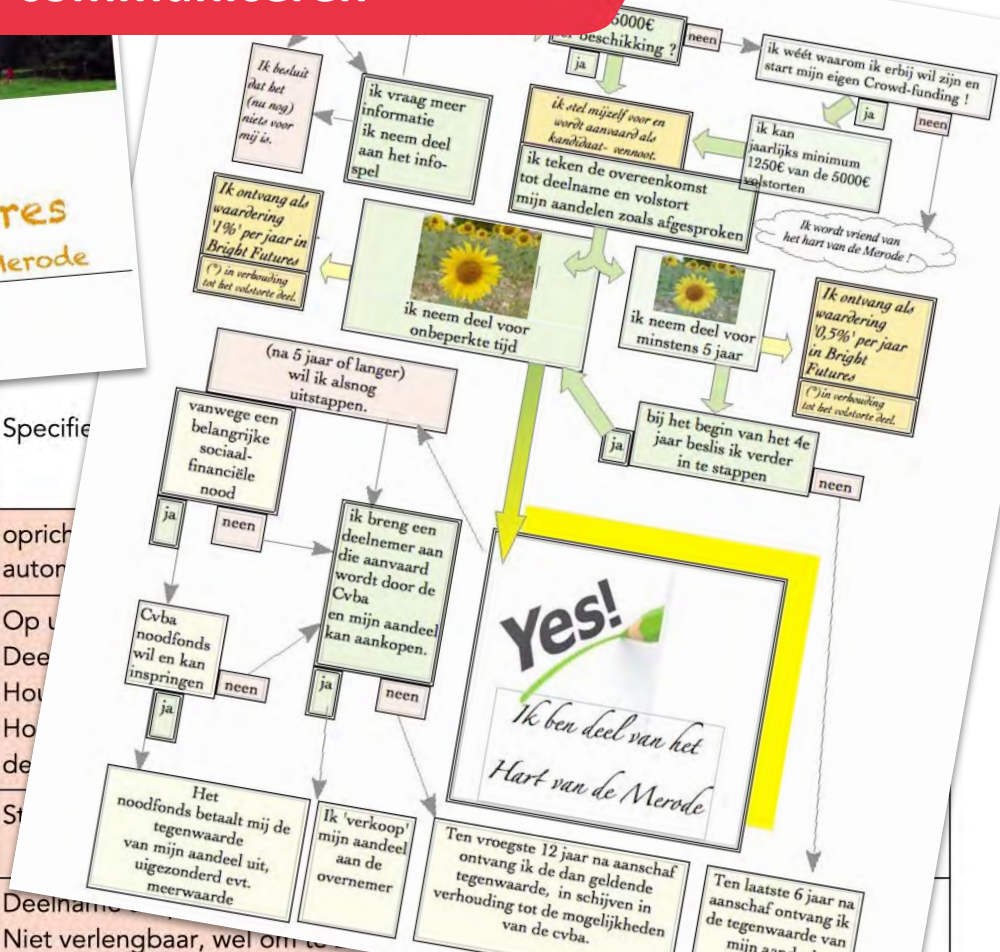
Informeel - formeel

Rond - Vierkant





# helder kader *cadre claire* - communiceren



| Aanbod        | Categorie | Aandelen per vennoot | Uittreden  | Aard van deelname  | Specifie                         |
|---------------|-----------|----------------------|------------|--------------------|----------------------------------|
| Niet openbaar | A         | minimum 15           | na 12 jaar | Oprichtend Actief  | opricht autor                    |
|               | B         | minimum 5            | na 12 jaar | Actief/Niet Actief | Op u Deel                        |
|               | C         | minimum 5            | na 5 jaar  | Actief/Niet Actief | Deelnam Niet verlengbaar, wel om |

# Cocreatie spelregels/règles du jeu

## Handwijzer Bright Futures - Hart van

© cvba Bright Futures

Welkom Inhoud A-Z Spelregels Commons Principes Kader Cvba Documenten

### Vraag & Antwoord

Ontbreekt er nog iets in deze Handwijzer?

Formuleer je vraag zo precies mogelijk in een 'reactie' hieronder.

Is er iets niet duidelijk in een bepaalde beschrijving?

Formuleer je vraag of opmerking zo precies mogelijk in een 'reactie' onder de betreffende

Je kan altijd ook een vraag formuleren op Trello in [bord 09 "Vraag & Antwoord"](#)

Een aantal terugkerende vragen & antwoorden zullen hieronder ook weergegeven worden.

-- Bright Futures cvba --  
Rechten & Plichten van  
vennoten, actieve coöperanten, gasten  
in de Commons  
'het hart van de Merode'.

(maart 2019)

### Verantwoording

Dit eerste deel van de 'Rechten en Plichten' geldt als bindende afspraak tussen individuele vennoten en de Cvba Bright Futures, zoals elke vennoot dit bij zijn overeenkomst van deelname ondertekende en waarnaar o.m. in art. 9, 16 en 40 van de [statuten](#) van de Cvba Bright Futures naar verwezen wordt.

|   |   |
|---|---|
| 1. Vennoot van de Cvba Bright Futures.....                        | 1 |
| De 'slapende' vennoot.....  | 1 |
| De actieve vennoot.....   | 2 |
| 2. De deelnemers in de Commons.....                               | 2 |
| De actieve vennoot.....   | 3 |
| De deelnemende gezinsleden en partner van de actieve vennoot..... | 3 |
| Deelnemende medewerkers/ werk-partner van de vennoot.....         | 3 |
| De gedelegeerde.....  | 4 |
| 3. De jaarbijdrage van actieve vennoten & deelnemers.....         | 5 |
| 4. Rechten en plichten van de deelnemers in de Commons.....       | 5 |
| 5. Toegang tot het terrein en gebruik infrastructuur.....         | 6 |
| Wie ?.....  | 7 |
| Rechten en plichten.....  | 7 |
| 6. Gasten.....  | 7 |
| .....   | 9 |

Deze tekst evolueert. Wat vastligt blijft in principe vastliggen voor langere tijd. Toevoegingen en kleine aanpassingen door lessen vanuit de praktijk zijn mogelijk. Markering in de tekst

- **blauwe achtergrond** = wijzigingen nog in behandeling door de Commons





## Spelregels in een notedop

- Actief coöperant worden en blijven.
  - Rechten en plichten
- Jezelf actief informeren.
  - Principes, afspraken en gebruiken leren kennen
  - Deelnemen aan gemeenschapsactiviteiten
- Mekaar actief informeren
  - deelnemen aan grotere bijeenkomsten
  - online deelnemen op Trello
- Toegang tot het Common terrein krijgen en behouden
  - De gebruiken in acht nemen
  - Verantwoordelijkheid nemen voor jezelf, je gezinsleden, dieren, bezoekers, materiaal.
  - Mee de plek ontwikkelen
- Deelnemen aan de besluitvorming.
- De Commons samen gebruiken
- De Commons exclusief gebruiken.
  - overdag
  - overnachten
- Bezoekers / tijdelijke deelnemers ontvangen
  - gasten
  - betalende gasten en klanten
  - kandidaat-vennoten
  - helpers in de Commons
- Activiteit ontwikkelen
  - leer- en belevingsactiviteiten organiseren
  - productie ontwikkelen
    - voor gebruik in de gemeenschap
    - om te vermarkten
- Een Persoonlijk Stewardship opnemen
- Actief bijdragen aan de Commons
  - Common Verantwoordelijke
  - Common Steward
  - Common Bestuurder
- BriFjes gebruiken
  - Waardering vanwege de Commons
  - Waardering onderling
- Gemeenschap vormen
  - ontmoeten, genieten, leren, co-creëren
  - zorg voor de Commons
  - zorg voor jezelf en andere coöperanten
  - inzet voor (een stuk van) de missie van Bright Futures in de wereld

# Principes



## Spelregels in een notedop

- Actief coöperant worden en blijven.
  - Rechten en plichten
- Jezelf actief informeren.
  - Principes, afspraken en gebruiken leren kennen
- Mekaar actief informeren
  - Deelnemen aan gemeenschapsactiviteiten
  - deelnemen aan grotere bijeenkomsten
  - online deelnemen op Trello
  - tot het Common terrein krijgen en in acht nemen
  - nemen voor jezelf
  - ekers,

40(?) financiers – 34 vennoten – 17 actief => 58 deelnemers

00. Missie - visie  
- principes

01.  
Gemeenschap

02. Activiteiten

03. Persoonlijke  
Stewards

04. Common  
Stewards en

05. De plek

06. BriFjes Vraag  
& Aanbod

07. Common  
Besluitvorming

08. Meewerken

09. Vraag &  
Antw./

10. Info v/d Cvba  
& de Commons

11. Reservaties

12. Inspiratie ©

Supporters --  
Hart van de

Tips & Faq Trello

Nieuw bord





### 07. Common Besluitvorming

#### Hoe is onze besluitvorming georganiseerd ?

Governance van de Commons 'hart v/d Merode'



Werkwijze van het bord 'Common Besluitvorming'



Schemas huidige organisatie

#### Voorstellen 'in bouw'

Plaats IN DEZE LIJST je voorstel of geef feed-back. (\*uitleg bij deze lijst)

PS Stockageruimte Stal (Marijke)

PS Veldkeuken met rocketstove + tuin (Marijke)

Afspraken toegang kinderen (Katrien VC)

CS Schuur: Fase 0 aanpak schuur

Speel-o-theek (Mieke)

Sluitende werkwijze voor stewardships verblijfsaccommodatie.

Wat met info nadat er consent en besluit is over een voorstel? (Rik)

#### !! Concrete voorstellen

WERKWIJZE van deze lijst

gebruiksaanwijzing buitenkeuken

Oefentuin Danielle

Een kaart toevoegen...

#### 'Agenda' Commons Bestuur

Skype ma 9 okt 20u

Zichtlijnen

Prototypes op onbeheerde terreinen.

Een kaart toevoegen...

#### Besluiten Commons



Frigo/Voeding principe (Frouke)



Prototype PS terugtrekplek (Katrien, Kristof)

#### Verbindende communicatie



Consent besluitvorming

Prise de décisions.

Het spel

le jeu.





**BF CVBA**   
🔒 Privé

Het kader.  
(*Le cadre*)  
,  
governance,

 Workspace-leden uitnodigen

## Borden

Sorteren op

Alfabetisch A-Z




Filteren op

Een collectie kiezen



Zoeken

 Borden zoeken

Nieuw bord aanmaken

0 over

**2021 + afsluiting.**



**Financieel & Funding**



**Juridisch cvba**



**Kern/RvB**



**Landinrichting & landbouw**



**Nieuwsbrief Vennoten**



**Organisatie (CVBA + VZW)**



**PR en Werving**



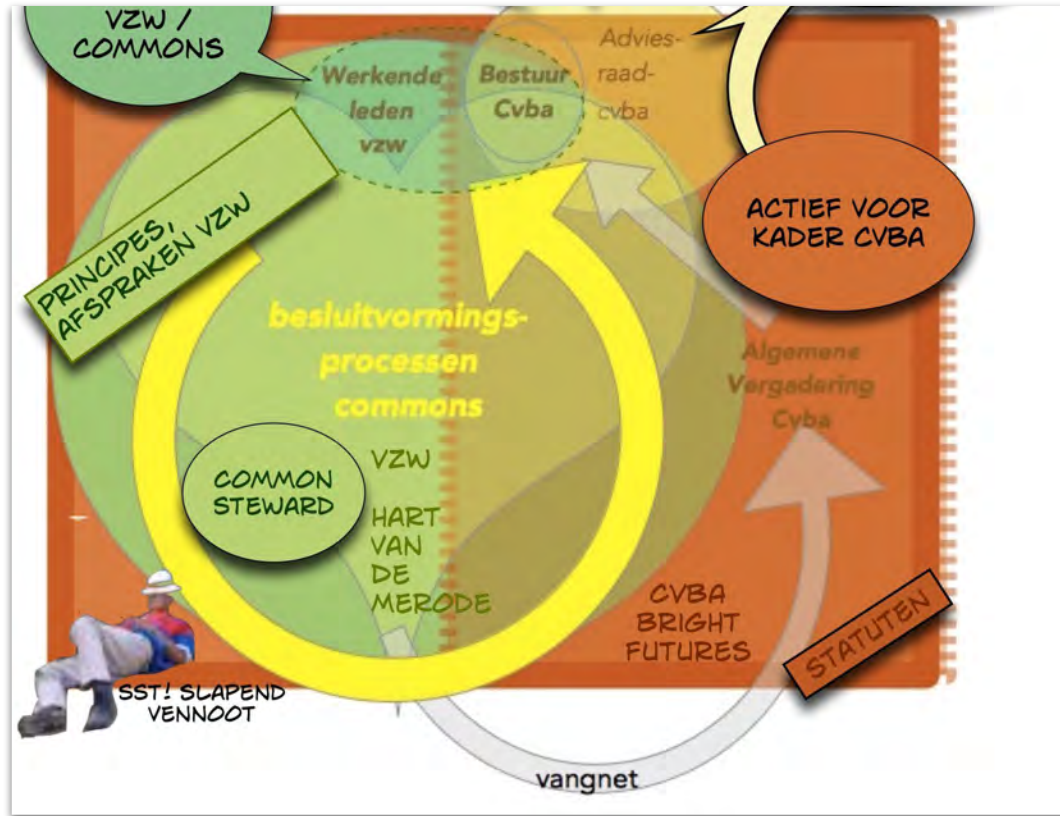
**Verbouwing & uitrusting**



**Zelfbeheer data**



# consument -> prosument ?!



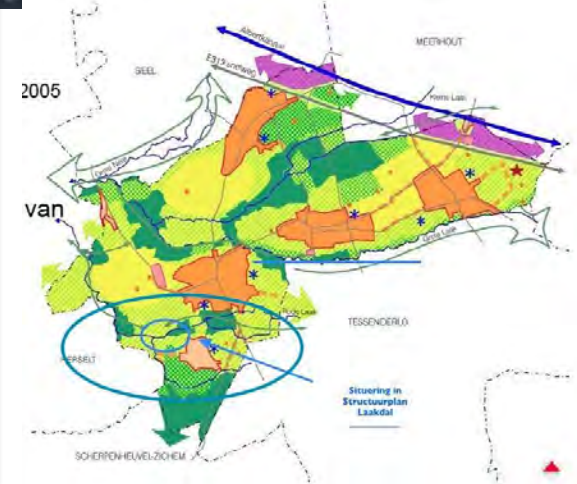
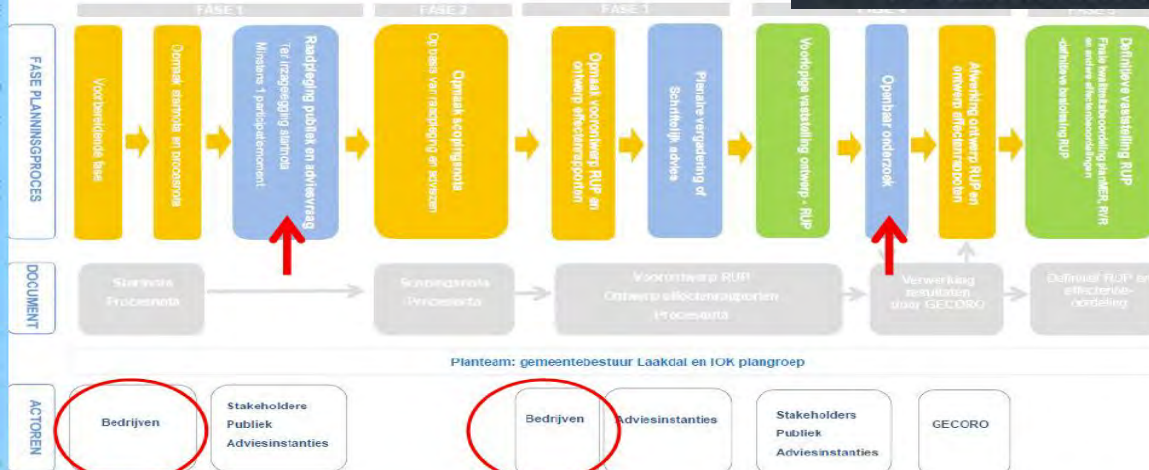
# Innovatieve landinrichting en -gebruik

**MULTI-REGENERATIEVE PROSUMENTEN-LANDBOUW.**



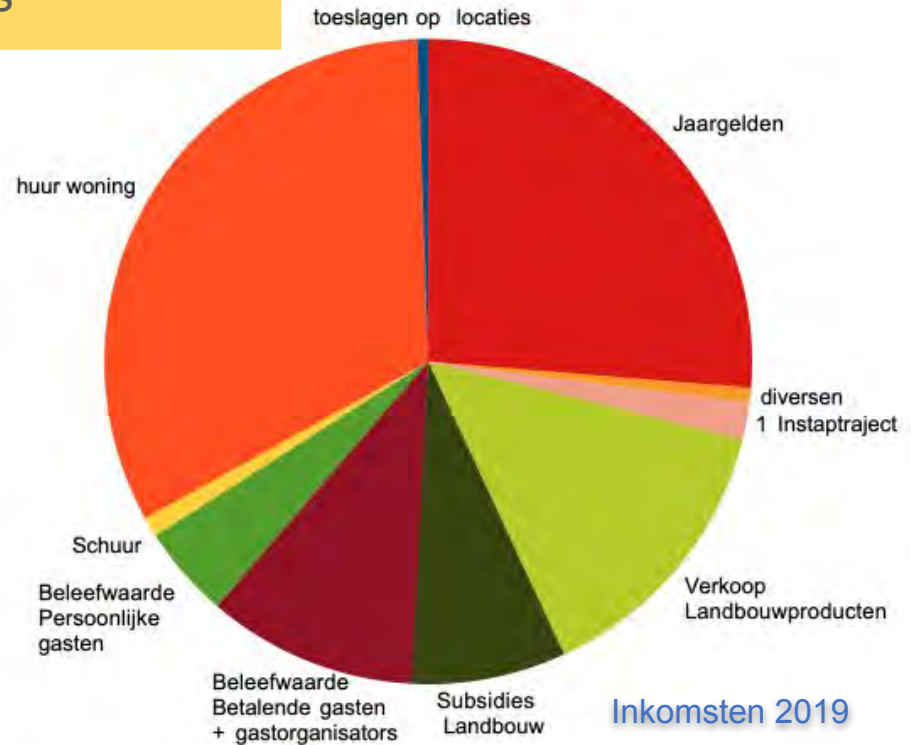
## Procedure RUP

Verzamel aanvraag 2019 Landbouw





## Financiële basis





## Plan C - meerdere parallelle pistes

1. Plek vrijkopen via groter netwerk: 2e golf investeerders die vinden dat pioniersrol te spelen heeft
2. Investing in 5 'units' + gemeenschappelijke delen door kapitaalkrachtigen / buitenverblijvers die een eigen plek willen (investering + renovatie).
3. Gerichte investeringen door vennoten in bepaalde infrastructuur.
4. Verdere deelname lokale bewoners.
5. Verdere deelname lokale ondernemers / uitbouw 'Bright Futures' Academie
6. Aantrekken organisaties die Return on Engagement kunnen vinden in business model aanpak. (Velt, Durabrik, .. ?)
7. Gerichte investeringen door gebruikers voor eenmalige events/ specifiek familiefeest, ..)

## Succes & Covid



## Plan Z

zorgzame  
stopzetting

*arrêt bienveillant*

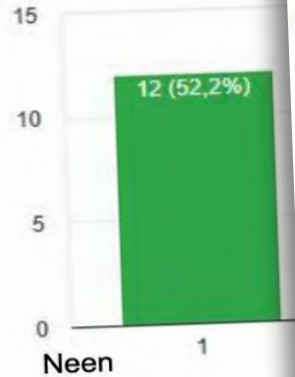
Plan D: enthousiasme.  
sans 'fond'.

# A.V. 16 december 2020

A. Poll -> reality-check plan D -> common visie

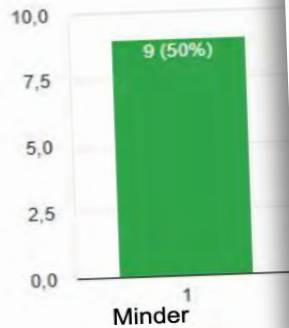
12. Zou jij bereid zijn om in zo'n onderneming de vereffening-waarde van je huidige aandelen geheel/gedeeltelijk te herinvesteren?

23 antwoorden



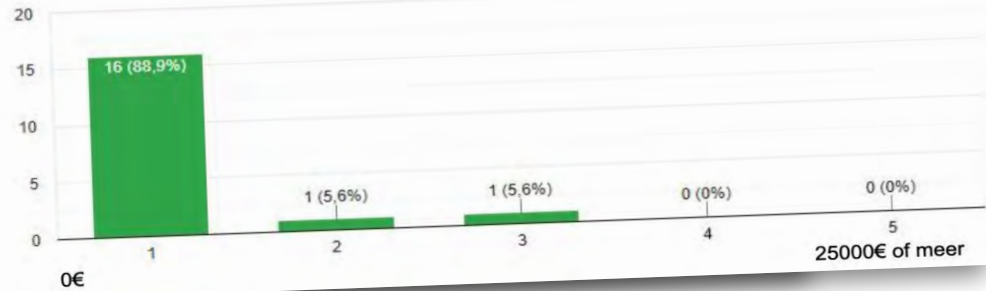
13. Zou jij je bij deelname in een onderneming 'plan D' voor minstens 10 'werk'dagen per jaar onbetaald engageren (via de bijhorende vzw)?

18 antwoorden



15. Zou je je engageren voor de verlenging, verstrekking of werving van renteloos krediet?

18 antwoorden





Moment voor rouw- en waardering.

*Moment de deuil et appréciation.*

Pauze



We hebben ons best gedaan, nu is het tijd om los te laten.

Nadenken en werkende aan een volgende stap

Triest, maar ik aanvaard het met stilte.

Ontgoocheld

Gevoel blijft dubbel.....spijtig dat die mooie plek verdwijnt

Stemt me droevig na al het werk en energie die ik er al had ingestopt

Eerder onfair om met de coronatoestand nu er de stop uit te trekken!

Ik heb er vrede mee

Dubbel. We begrijpen de beslissing, maar heeft plan D wel een eerlijke kans gekregen (corona)?

Een heel leven achter mij laten. Mensen en grond achterlaten. Verlies. Onzekerheid, maar aanvaarding.

Ik ben triestig maar niet meer zo in shock als in het begin.

Spijtig maar er is nu geen ander alternatief

Ik vind het ongelooflijk jammer voor Rik die hier hart & ziel heeft ingestoken

Een gevoel van 'jammer' overheerst.

Spijt

Hartenpijn. (..) Stiekem had ik wel gehoopt om nog wat mooie dingen te doen. Er is weer ruimte voor.....

Voelt als erg spijtig aan, neemt wat hoop weg.

Brengt terug helderheid.

Jammer uiteraard, maar innoveren betekent risico's nemen; blijkbaar is de samenleving nog onvoldoende klaar voor een BF-model

Het voelt noodzakelijk en bevrijdend







An aerial photograph of a rural farmstead. On the left, there is a large, two-story brick barn with a grey roof. Next to it is a smaller, single-story outbuilding with a red roof. In the center, there is a large, cylindrical metal silo. The farm is surrounded by green fields and a dense line of trees. In the background, there are more buildings and a field of corn. The overall scene is a typical rural landscape.

Naar wie of wat zou je de grond het liefst zien gaan?

*À qui ou à quoi préféreriez-vous que le terrain aille ?*

# Plan Z

Naar een zorgzame afsluiting,  
met maximale return voor vennoten, de plek,  
de missie BF en de coöperatieve beweging.

*Vers une terminaison bienveillante,  
avec une rentabilité maximale pour  
les associés, le lieu, la mission BF  
et le mouvement coopératif.*

*Tijd en mogelijkheden creëren  
voor de verkoop v.h. domein aan de **beste**  
**prijs***

- *Volledige uitbetaling van schuldeisers.*
- *Maximale recuperatie van kapitaal door vennoten*

**kwaliteit**

- *koper met een project best in lijn met de missie van  
BF*

*Créer du temps et des  
ressources  
pour vendre le domaine*

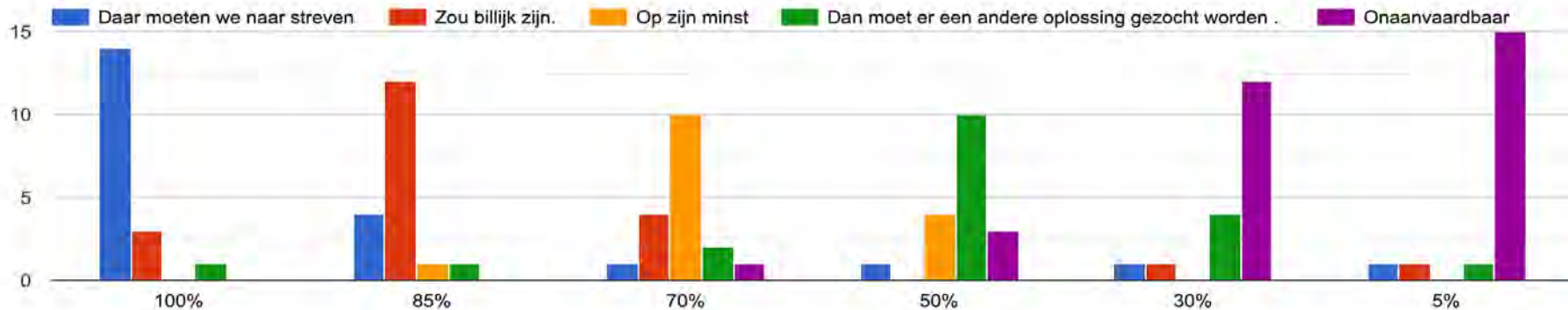
- *au meilleur prix*
- *à l'acheteur avec un  
projet*

*le plus conforme à la mission  
de la BF*



3. Geef aan hoeveel ....% van je eigen investering in aandelen, je minstens zou willen recupereren, bij vereffening of overname van je aandelen.

4. Hoeveel ....% vind je dat grotere investeerders (minimum 10.000€) moeten kunnen recupereren bij de vereffening of overname van hun aandelen?





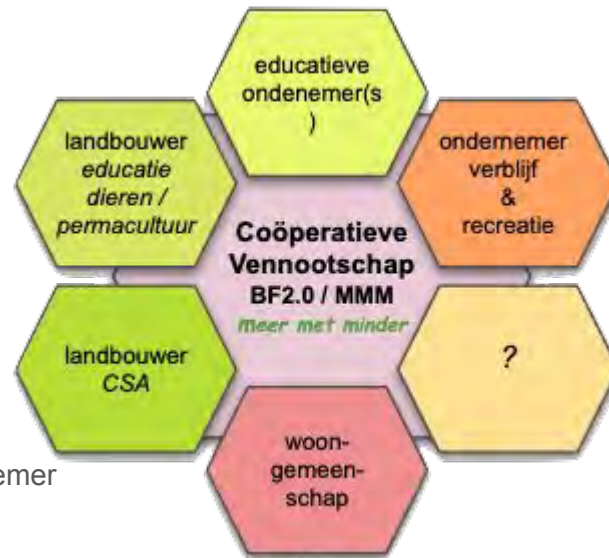


**STRACKXHOEVE**

Regeneratieve gemeenschapsboerderij

*Jens Corder*  
Fotografie

- **april 2020**
  - bestuurskern stelt plan C voor.
- **juni 2020**
  - alarmbelprocedure plan Z /< plan D
- **december 2020**
  - bijzonder verslag - geen sluitend ondernemings plan -
  - plan Z: besluit tot zorgvuldige stopzetting, met tijdelijk financieringsplan
  - poll vennoten **prioriteiten bij stopzetting**
- **januari tot april 2021**
  - gesprekken kandidaat-zinnvolle kopers/overnemers
- **april 2021**
  - **AV mandaat aan bestuur: verkoop** indien 15 mei geen realistische overnemer
  - Kandidaat-overnemer: initiatief **Meer Met Minder**
  - Onderzoek samenwerking Wouter Veer / Lenteland -- MMM
- **mei 2021**
  - Gesprekken overname volledige CV door Lenteland
  - **Due diligence**
  - Stopzetten MMM > vraag van Lenteland aan Rik als 'kwartiermaker'
- **juni 2021**
  - Onderhandelingen in detail
  - Uitgewerkte **intentie-overeenkomst** met Lenteland
  - Consent bijzondere AV
- **>> juli 2021**
  - **overeenkomst van overname**





- Due diligence
- overeenkomst  
Lenteland - BF -  
Rik 'kwartiermaker'
- akkoord & kwijting  
bestuurders
- volmacht ALLE  
aandeelhouders
- akkoord leninggevers











[www.lente.land](http://www.lente.land)

# REGENERATIEVE GEMEENSCHAPS BOERDERIJEN

Eerlijk voor boeren, gezond voor ons, goed voor de natuur.

INVESTEER MEE →



# DE MORAAL VAN HET VERHAAL

*Morale de l'histoire*

## Hoofdstuk II: Kapitaal - aandelen

### Artikel 5 - Maatschappelijk Kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal is onbeperkt. Het kapitaal van de vennootschap is deel vast en Het vaste gedeelte van het kapitaal is gelijk aan 180.000 €. Het vast gedeelte van het kapitaal verhoogd of verlaagd bij besluit van de Algemene Vergadering genomen met inscherming van een statutaire wijziging.

Het kapitaal is zonder wijziging van de statuten veranderlijk voor het bedrag dat het kapitaal overtreft. Het bedrag van het veranderlijk kapitaal kan zonder enige statutaire beperking worden verhoogd, respectievelijk verminderd door toetreding, uitreding of bijstorting of terugkorting van inbrengen en als vennoten intaksen op nieuwe overeenstemming met de regels uit het Wetboek van vennootschappen, de statuten en Reglement.

### Artikel 6 - Aandelen

Het maatschappelijk kapitaal is vertegenwoordigd door een veranderlijk aantal aandelen van nominale waarde. Elk aandeel is voorzien van een volgnummer. Er worden vijf (5) categorieën van aandelen gecreëerd:

- 1) **Categorie A:** deze aandelen worden onderschreven door de stichtende vennoten en/of rechtspersonen die na oprichting door een meerderheid van de A-vennoten (hierna respectievelijk genoemd: A-aandelen en A-vennoten). De A-aandelen hebben een nominale waarde van duizend euro (1.000 €) per aandeel. Van deze aandelen worden ten minste vijf (5) aandelen onderschreven per venoot.
- 2) **Categorie B:** deze aandelen zijn voorbehouden aan en kunnen worden onderschreven door rechtspersonen, genaamd structurele partners, die aan de toetreding van de vennoten voldoen (hierna respectievelijk genoemd: B-aandelen en B-vennoten). De B-aandelen hebben een nominale waarde van duizend euro (1.000 €) per aandeel. Van deze categorie aandelen worden ten minste vijf (5) aandelen onderschreven per venoot.
- 3) **Categorie C:** deze aandelen zijn voorbehouden aan en kunnen worden onderschreven door rechtspersonen en/of rechtspersonen die de hoedanigheid van tijdelijke partners hebben (hierna respectievelijk genoemd: C-aandelen en C-vennoten). De C-aandelen hebben een nominale waarde van duizend euro (1.000 €) per aandeel. Van deze categorie aandelen worden ten minste vijf (5) aandelen onderschreven per venoot.







**LOSLATEN!**

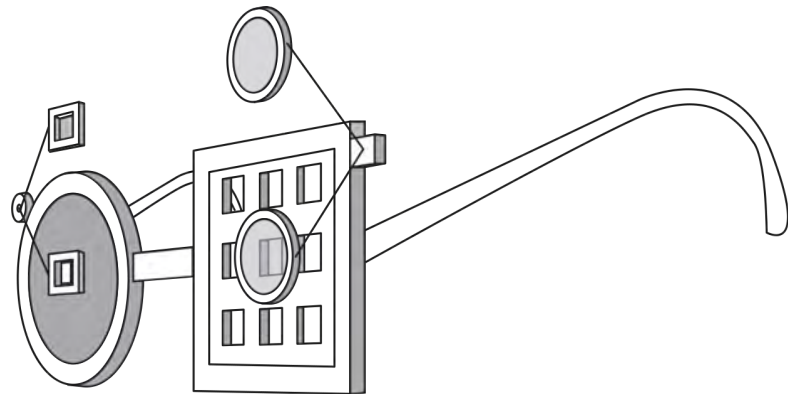
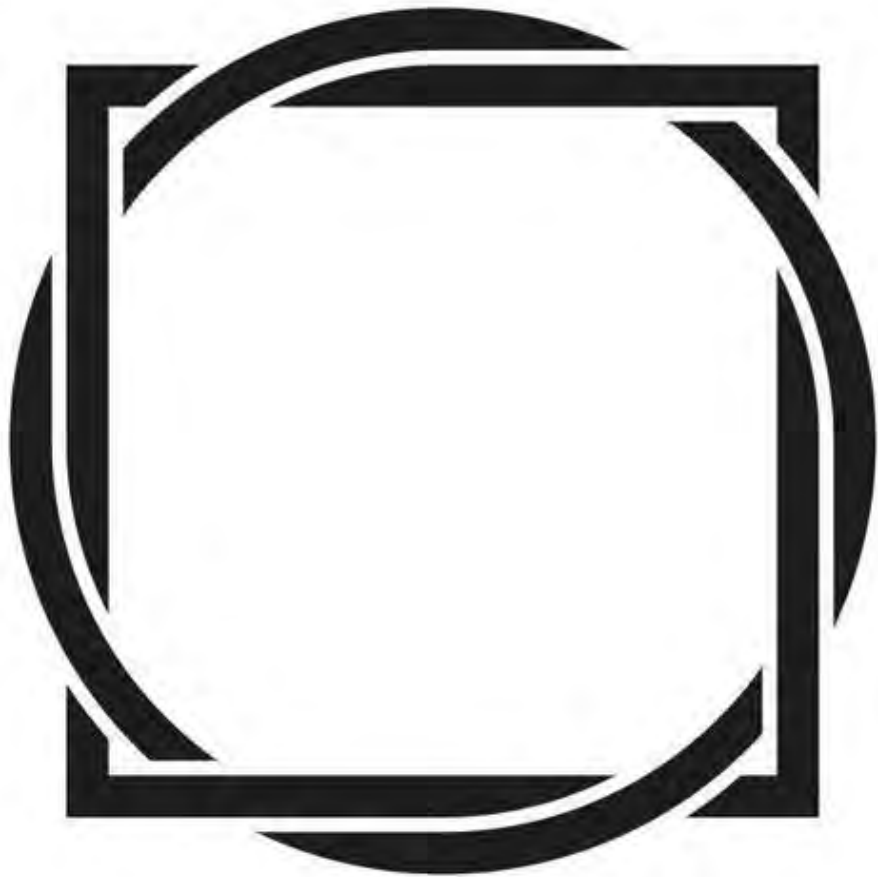
**Een rakeling is een positief woord voor iets nieuws dat je terecht hebt ondernomen maar dat (nog) niet tot het gewenste resultaat heeft geleid.**

*'Rakeling': quelque chose de nouveau que vous avez entrepris à bon raison mais qui n'a pas encore abouti au résultat visé.*

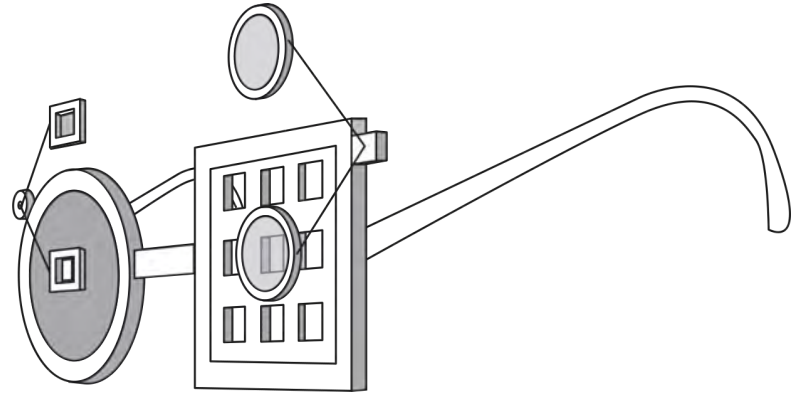
**LAISSER  
ALLER!**











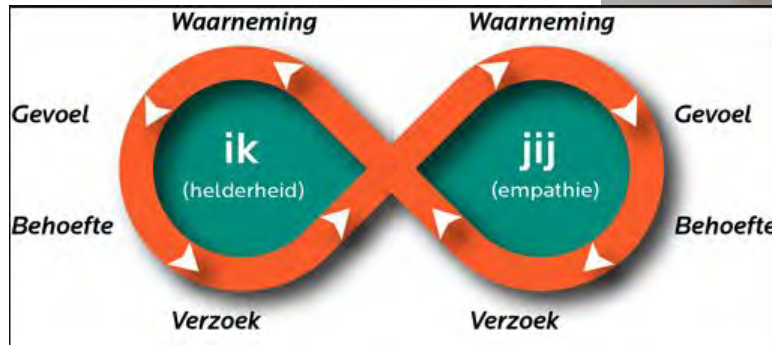








Grow up.  
Wake up.  
Show up.







# Fase 1: voorbereiden van verkoop en ontbinding

- bekendmaking van stopzetting bij betrokkenen en sympathisanten
- afspraken financiering tijdelijk herstelplan
- afspraken en afbouw ondernemingsactiviteit
  - voorbereiding en afronden overeenkomsten (rechten en plichten, stewardships, grasklaver, Leader, huur, ..)
- voorbereiding Fase 2
  - zorgvuldige voorbereiding verkoop en uitwerken verkoopsvoorwaarden en -strategie
  - 'verkennend' te koop stellen
  - zoeken naar (missie-verbante) kandidaat-kopers
- Algemene Vergadering
  - afsluiting boekjaar
  - stand van zaken & opstart Fase 2
    - eventuele gelijkwaardige keuzes m.b.t verkoop voorleggen

3 maand tijd  
voor sociaal-ecologische  
ondernemers / organisaties  
om evt. aankoop  
te verkennen.

# Rollen

in functie van realisatie plan Z

- **Algemene Vergadering**

- geeft mandaat aan RvB/(nadien vereffenaar) voor plan Z bij elke fase.
- blijft op de hoogte via bord 10 + uitnodiging AV
- ruimte voor suggesties op bord 2021
- wordt actief geraadpleegd waar relevant/wenselijk i.f.v. doel.

- **Raad van Bestuur**

beslist (behalve waar AV nodig is)

- manier van werken, begroting en details plan Z
- verkoopstrategie, prijsradius, en onderhandelingen (discreet)
- afbouw dienstverlening CV en individuele contracten gebruikers
- delegeert naar DB

- **Dagelijks bestuurder**

- uitwerking details, continuïteit, effectieve uitvoering
- opvolging en advies door Danielle, Boekhouder, Febecoop + RvB
- hulp en raadpleging andere betrokkenen waar nodig

# Fase 2 en 3: verkoop, afscheid, ontbinding

## Fase 2

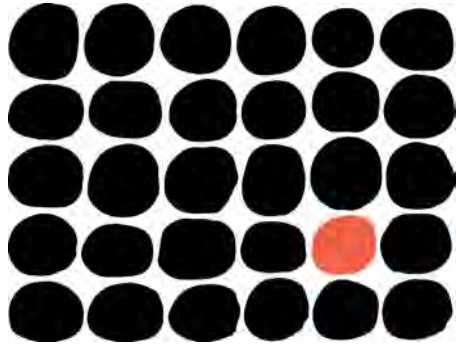
- te koop stellen via diverse kanalen
- selectie en onderhandelingen reële kandidaten
  - bod en 'prospectus' kopers
- selectie beste koop ifv doel plan Z
- compromis > voorkooprecht >
- ontruiming en afscheid
- verkoopakte > betaling verkoopprijs  
> aflossing schulden CV

## Fase 3

- AV met notaris: ontbinding en vereffening CV Bright Futures
- uitbetaling scheidingsaandeel

Bedrag van het  
'scheidingsaandeel'  
is afhankelijk van  
verkoop,  
opbrengsten en kosten.





hilde gaublomme  
Pratiques des hautes  
urs

NRC / CNC - 26 MAI 2025  
PRÉVENIR ET GÉRER LES CONFLITS

---

## VALEUR AJOUTÉE D'UN MÉDIATEUR DANS UN LITIGE

 [www.hildegaublomme.be](http://www.hildegaublomme.be)  
 [hilde@hildegaublomme.be](mailto:hilde@hildegaublomme.be)  
 +32 4 78 66 65 02

# Présentation

---

Hilde Gaublomme

**coach d'entreprise et médiateur de conflit agréée**

> 35 ans d'expérience dans le soutien aux organisations

- formation juridique (avocate d'entreprise jusqu'en 2022, médiateur agréé depuis 2015)
- conseils en matière de transfert et de succession (souvent des entreprises familiales)
- coach d'entreprise sur la croissance et le changement, la gouvernance d'entreprise, stratégie, participation, gestion des conflits, négociation intégrative, ...

**OBJECTIF : des accords clairs**

**entre les membres/actionnaires, les membres du Conseil d'Administration,  
la direction, les membres de l'équipe, ...**

**coopérer avec enthousiasme, avec le résultat souhaité**



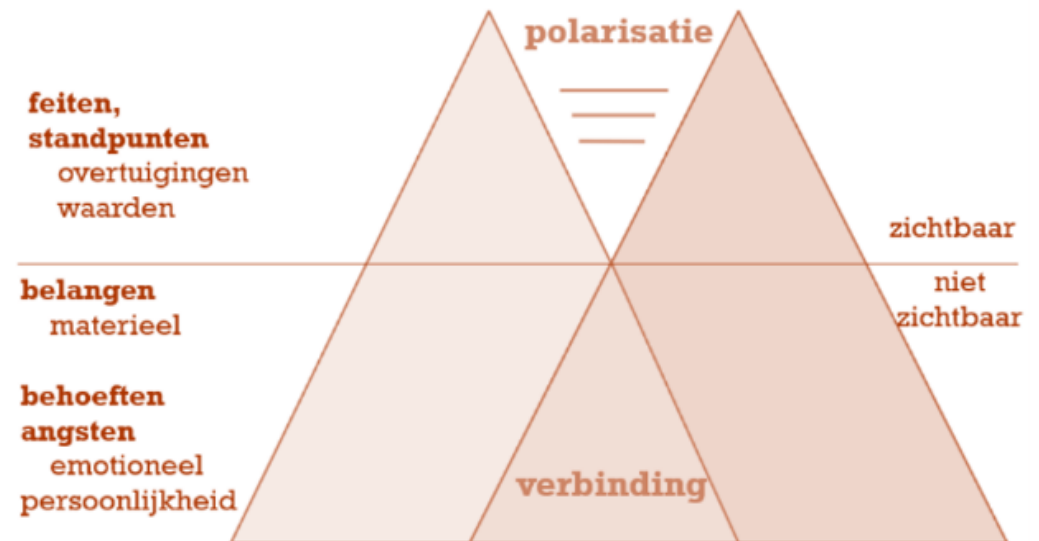
# Médiation (et prévention des conflits)

recherche de liens

dans ce qui intéresse les gens et ce dont ils ont besoin

- culture, valeurs, normes (adhésion)
- structure, position, statut, pouvoir (organisation)

## conflict-ijsberg



=> ZOOM OUT...



# Que fait un médiateur agréé ?

**Faciliter les échanges**

**Autoresponsabilité des parties prenantes**

=> trouver des **solutions durables**

(règlement homologable  
par le tribunal)

= > **instaurer la confiance**

Volontaire

Confidentiel

Multilatéral

Indépendant

Information ouverte

**Le cadre juridique**

Art. 1723 et suivants Code judiciaire

**Agrément / déontologie / qualité**

Commission fédérale de médiation (CFM)

Liste des médiateurs :

<https://fbc-cfm.be/>

**Partenariat**

  
**MEDIATUM**  
Bemiddeling in en tussen bedrijven



# Avantages de la médiation

---

## Procédures judiciaires

L'impasse est résolue par un tiers

Nécessite une étude approfondie (dossier souvent complexe, nombreux faits à collecter)

Analyse objective / évaluation par un expert indépendant

Solution juridiquement correcte

Prend beaucoup de temps / coûte cher : les temps d'arrêt sont souvent très préjudiciables

## Médiation

**Apprendre aux parties à se consulter** sur les questions difficiles (autodétermination)

**Facilite la communication ouverte et la compréhension mutuelle**

**Les arguments émotionnels ou subjectifs ont leur place**

Possibilité de rétablir les **bonnes relations** antérieures

**Impact à long terme** (perspective d'une coopération future)

**Confidentialité** (informations affichées de manière transparente)

**On peut s'écarter** de l'arrangement légal ou habituel **en connaissance de cause** (faire des concessions, corriger des accords non conclus dans le passé, ...)

**Rapidité/prix raisonable** de la solution après le rétablissement de la confiance

# Conflits potentiels dans les entreprises

---

- Différence de **vision stratégique**, conflits d'intérêts, impasse
- Manque de **coopération, de responsabilité**
- Résistance au **changement**
- Manque d'**informations transparentes**, de communication, de respect, d'appréciation
- Possibilités insuffisantes d'**implication** et de participation à la prise de décision
- Conflits concernant les **postes** (direction / conseil d'administration), la **rémunération**, ...
- Discussions sur la **propriété, le transfert** (sortie/exclusion)
- Points de vue différents sur la valorisation **des parts et les indemnités de sortie**
- **Pratiques concurrentielles/déloyales**, utilisation abusive d'informations
- ...



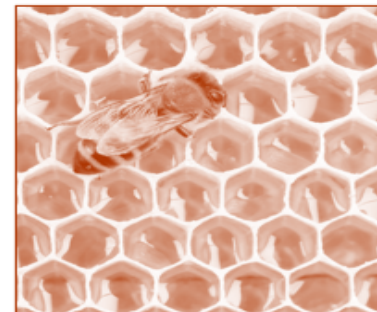
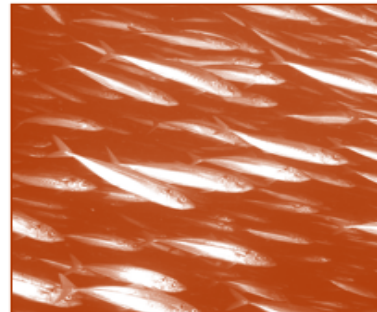
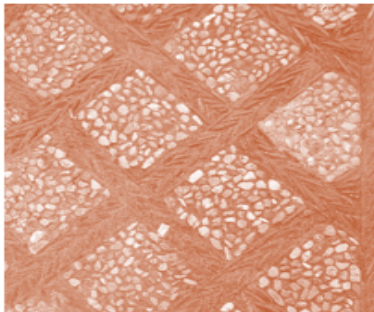
# Vue systémique : EXPÉRIENCE

---

Une organisation (une SC) est un SYSTÈME :

- un ensemble de particules qui ont quelque chose en commun
- qui essayent de **survivre (réussir)** ensemble
- par régulation interne + adaptation au contexte externe (changeant)

**Quand appartient-on à l'organisation ? Comment faisons-nous les choses ici (correctement ou pas) ? => prendre du recul permet de voir l'essentiel (et la solution possible)**



# Principes systémiques

---

## OBJECTIF ET ÉVOLUTION DU SYSTÈME

- Quelle est notre origine ?
- Ce qui a changé
- Quelle est notre destination (atteinte ?)



## FONCTIONNEMENT DU SYSTÈME

- Quand faites-vous partie (relation/inclusion)
- Quelle est votre place (organisation)
- Quand y a-t-il équilibre (équité/échange) ?



# Questions pertinentes (fonctionnement)

---



- Qui ou quoi fait partie / ou est exclu ?
- Comment procédons-nous ici ?
- Qui sont les fondateurs, qui apporte les ressources, qui inspire, à quoi accordons-nous plus ou moins d'importance ?
- Quel est votre place ?
- De quoi avez-vous besoin pour la prendre ?
- Qui ou quoi n'est pas vu/apprécié ?
- Qui ou quoi donne/prend trop ?

# Questions pertinentes (objectif / évolution)

---



- Quelle est la raison d'être de l'organisation ?  
À qui appartient l'organisation ?
- Valeurs de l'organisation (quelles sont les relations entre les membres ?)
- Qu'est-ce qui a changé ?
- De quoi avons-nous besoin pour survivre (réussir) ?
- Que devrions-nous abandonner ou faire différemment ?
- Où est-on arrivé ?
- Comment se quitter avec respect ?



# Travailler ensemble dans les coopératives



- Différence de **vision stratégique**, conflits d'intérêts, impasse
- Résistance au **changement**
- Discussions sur la **propriété, le transfert** (sortie/exclusion)
- Manque de **coopération, de responsabilité**
- Possibilités insuffisantes d'**implication** et de participation à la prise de décision
- Manque d'**informations transparentes**, de communication
- **Pratiques concurrentielles/déloyales**, utilisation abusive d'informations
- Conflits concernant les **postes** (direction / conseil d'administration / ...) et les pouvoirs de décision, ...
- **Rémunération, évaluation des parts, indemnités de sortie**
- Manque de respect, d'appréciation, ...

# Prendre du recul et décider :<sup>Public</sup>

Vérifier les statuts, la charte, le règlement d'ordre intérieur, les pratiques...

---

- **Accent mis sur la participation des membres (cf. principes de l'ACI)**
  - ✓ **Vision partagée / perçue comme partagée** (axée sur les besoins des coopérateurs)
  - ✓ **Participation** dans la mesure du possible (consultation des membres, participation numérique, conseil des représentants, etc.)
  - ✓ **Communication et rapports fréquents et transparents**
  - ✓ **Accords relatifs à la discussion/médiation** dans les conflits qui couvent (conciliation/clause de médiation)
- **Des accords clairs sur les rôles et les responsabilités**
  - ✓ Que font les membres, le conseil d'administration, la direction opérationnelle, les équipes ...
  - ✓ Clarté sur la délégation et le mandat des membres du conseil d'administration, ...
- **Réfléchir et évaluer périodiquement**
  - ✓ Ce qui a changé
  - ✓ Qu'est-ce qui pourrait être mieux pour survivre / être et rester performant ?