



ALAIN FERNANDEZ

# LA TRANSFORMATION DÉMOCRATIQUE DE L'ENTREPRISE

Pour en finir avec  
délétère du

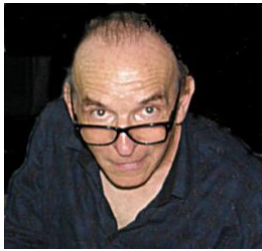
Ne vous trompez pas  
d'objectif : l'exemple de la  
tomate

neur!  
compte pour du beurre ???

MIMISMO

Alain Fernandez juillet 2025

<https://www.linkedin.com/in/alainfernandez/>



Alain Fernandez est un spécialiste de l'aide à la décision et de la mesure de la performance dans le cadre des démarches d'amélioration continue. Il travaille depuis plusieurs années sur les principes de la coopération comme unique solution pour équilibrer les enjeux économiques, environnementaux et humains. Il est l'auteur de plusieurs livres de management qui anticipent la démarche ici présentée, chacun vendu à plusieurs milliers

d'exemplaires.

<https://www.alain-fernandez.info>

**Copyright :** Il est formellement interdit de prélever des extraits, de le fractionner, de le modifier ou d'ôter la mention de l'auteur ou du copyright de couverture et de bas de page. Cependant vous êtes autorisé à le diffuser à volonté.

D'autres dossiers sont à télécharger sur le site :

<http://www.piloter.org/livres-blancs-pdf/>

## Extrait du livre « La Transformation démocratique de l'entreprise »

# Ne vous trompez pas d'objectif : l'exemple de la tomate

Damien a pris ses habitudes chez EquipSciences. Il gare sa voiture toujours à la même place qui semble lui être réservée, il échange deux trois mots avec Élodie, et se dirige ensuite directement vers le bureau de François qui lui fait signe d'entrer. Il s'installe d'autorité dans son fauteuil club habituel et se saisit de l'une des deux tasses de café posées sur la table basse à son attention. François est debout à son bureau. Il range quelques documents dans sa mallette.

— Qu'avez-vous programmé pour aujourd'hui ? J'avoue que pour ma part, je n'ai rien prévu.

— Votre présentation est terminée, Damien. Maintenant, vous pouvez prendre possession du petit bureau que l'on vous a attribué, et vous allez nous préparer une belle réorganisation. Vous connaissez à peu près tout le monde ou tout au moins tout le monde vous connaît. Vos interviews vont très bien se passer.

Promptement, Damien se lève de son fauteuil. Il semble un peu embarrassé :

— Vous ne pensez pas qu'ils vont me considérer comme un ennemi maintenant ?

— Pourquoi ? Pour vos révélations de l'autre jour ? C'est fini ! J'en ai discuté avec eux et à présent c'est oublié. Je ne vous dis pas non plus qu'ils vont tous être enthousiastes pour répondre à vos questions, mais ça vous connaissez, c'est votre métier.

— C'est juste ! approuve Damien, maintenant un peu plus sûr de lui.

— Rasseyez-vous. Je vais vous préciser ce que j'attends personnellement de votre mission afin que vous tentiez de trouver un point d'inflexion satisfaisant autant pour votre direction que pour moi-même. D'accord ?

Damien dissimule mal un soupir plus agacé que résigné. « Ça y est, c'est reparti pour un tour », se dit-il. Il se laisse lourdement tomber dans le fauteuil trop profond comme on le sait déjà.

François s'assoit à son tour :

— L'objet du Lean, c'est d'améliorer la performance. Nous sommes d'accord ?

« Il ne va pas tout reprendre depuis le début ! » se récrie intérieurement Damien, s'enfonçant un peu plus encore dans son fauteuil et se cherchant une contenance en soufflant sur son café pour le refroidir, bien qu'il soit à la bonne température. François, toujours imperturbable, poursuit :

— Le tout c'est de savoir ce que l'on met derrière ce terme de « performance ».  
— La satisfaction du client, François.  
— C'est-à-dire diminution des délais, réduction des coûts et accroissement de la qualité avec en ligne de mire l'amélioration du profit...

Damien lui coupe la parole :

— Exactement. Je ne sais pas si vous avez bien suivi ma présentation, c'était clairement le thème du tout premier slide que j'ai montré.

François hoche la tête en signe d'approbation :

— Je termine ma phrase : ...et sans considérer le bien-être des salariés créateurs de valeurs.

— Oh ! Non... répond Damien sur un ton traînant qui dénonce un degré d'exaspération assez avancé, il faut cesser de nous prendre, nous les consultants, pour ce que l'on n'est pas !

François ne tient pas compte de la protestation de Damien et précise sa pensée sur un ton plus professoral :

— Dans tout projet d'amélioration, seul le principe de la mesure de la performance importe.

— Euh ! Oui... répond Damien sans grande conviction. Il attend l'explication.

— Le choix des indicateurs de performance est toujours primordial. Ce sont eux qui définissent le sens que vous prêtez au terme « Performance ».

François, comme par automatisme a redossé son habit d'enseignant qu'il a longtemps porté :

— Je vous donne deux exemples triviaux. Commençons par un cas d'école très fréquent dans l'industrie. Supposons que l'objectif de votre démarche d'amélioration consiste à réduire les erreurs de livraison. Classique n'est-ce pas ? Seulement, si l'on se contente de placer les indicateurs de performance les plus courants mesurant des quantités, des coûts et des délais sans qu'aucun ne soit orienté dans la résolution de ce problème, on passera à côté.

— Ce sont des erreurs que l'on ne fait plus, proteste Damien sans grande conviction.

— Ce n'est pas si certain, croyez-moi. De même, si aucune mesure du bien-être humain et du respect de l'environnement ne vient contrebalancer les traditionnels indicateurs productivistes et financiers, les bonnes résolutions supposément humanistes et responsables, aussi tonitruantes, soient-elles ne se traduiront jamais en acte.

Damien réfléchit un instant.

— C'est vrai, vous avez raison. Mais quelque part, le bien-être au travail va aussi dans le sens de la satisfaction client.

— C'est-à-dire que si on se sent bien au boulot, on fait du bon travail et le client est content ?

— Exactement !

— Je ne suis pas certain que tous les dirigeants en soient convaincus.

François marque une courte pause.

— On peut également se planter sur la notion de la satisfaction du client, en se trompant de client justement et c'est là l'objet de mon second exemple.

Damien est maintenant très intéressé :

— Se tromper de client ? Dans quel sens ?

François dans un souci didactique poursuit son explication sur un ton un peu plus fort en articulant bien chaque mot :

— Considérons le cas de la tomate.

— La tomate ? questionne Damien surpris du hors sujet.

— Oui, oui, la tomate, confirme François en souriant :

— La tomate est le fruit-légume préféré des Français. Nous en produisons sept cent mille tonnes par an, et nous en consommons quatorze kilogrammes par ménage.

— Effectivement, je n'aurai pas pensé que l'on aimait autant les tomates... Cela dit, je ne vois toujours pas où vous voulez en venir.

François se contente d'un simple geste de la main incitant Damien à l'écouter encore un instant :

— La tomate traditionnelle est fragile et se conserve mal. Il y a déjà quelques années, l'INRAE s'était fixé comme objectif d'en améliorer le rendement et la durabilité. Ils sont parvenus à créer des variétés dont les pieds produisent beaucoup plus que les plants traditionnels. Les fruits sont mieux calibrés et plus résistants au transport. Autre avantage, les tomates cueillies se conservent très bien depuis le lieu de production jusqu'au rayon du supermarché. Pari gagné. Sauf que... Et là, il y a un bémol de taille, Damien.

François regarde fixement Damien qui écoute cette aventure horticole sans encore bien comprendre le lien avec son projet.

— Sauf qu'en cours de route, la tomate a perdu son goût. Les consommateurs que nous sommes ne sont pas du tout satisfaits de consommer des tomates insipides. Les concepteurs de ces nouvelles variétés ne s'étaient préoccupés que d'une seule catégorie de clients, les producteurs, les centrales d'achats et les revendeurs. Ils avaient oublié le client final, le consommateur.

— C'est un peu pareil avec les pommes, ajoute Damien.

— Exactement. On privilégie les conditions de production quitte à sacrifier les qualités gustatives qui sont pourtant celles qui satisfont le client final.

— Et qu'essayez-vous de me dire ?

— Ce que j'essaie de vous dire, c'est que si l'on ne place pas en bonne position un objectif précis, si on ne se fixe pas des indicateurs parfaitement adaptés à cet objectif, on ne le réalisera pas. Il ne suffit pas de dire que l'on se préoccupe du bien-être humain et de l'environnement. Encore faut-il déterminer ce que l'on entend par ces termes passe-partout, et ce, en tout point de la chaîne de valeurs globale. Ensuite, il est fondamental de définir des indicateurs de performance bien choisis pour mesurer l'accession à ces objectifs.

— Pourquoi ne le fait-on pas ? demande innocemment Damien

— Parce que l'on pénalisera nécessairement la rentabilité ! Il n'y a pas de secret.

Damien réfléchit un instant :

— Ça serait intéressant de réfléchir au moyen de gagner sur les deux tableaux.

— Eh bien ! voilà un bon sujet de thèse ! Et je vous propose notre entreprise pour vos travaux pratiques ! répond François sur un ton enjoué. Vous allez sûrement trouver le moyen de donner un coup de fraîcheur au Lean, une démarche dont les origines remontent aux années d'après-guerre, même si elle a été revisitée il y a déjà plus de quarante ans, comme vous nous l'avez précisé. Ça mériterait un coup de jeune, non ? L'idée serait que la coopération de tous ne soit plus un moyen, mais le but de la démarche et pas seulement à des fins productivistes.

Damien approuve du regard. François poursuit avec un franc sourire sur un ton déclamatoire :

— Peut-être serez-vous le grand rénovateur de la méthode, celui qui remplacera l'effroyable dénomination de « Lean Management », management du maigre ou par le maigre, berk !, par « Coopération Management », qui sait ?

— Je commence à mieux comprendre votre projet. Je ne dis pas que j'y adhère, j'ai aussi ma mission à assumer, mais je vous comprends.

François arbore un sourire satisfait :

— C'est déjà un grand pas de franchi ! Je vous ai dit ce que j'avais à vous dire et

maintenant je vous laisse travailler. Durant les quinze jours à venir, je serais assez peu disponible. Un de nos fidèles clients achève la conception d'un nouveau laser ophtalmologique assez révolutionnaire.

François marque une pause et regarde Damien avec un sourire malicieux :

— Ce sera une petite série, mais à très haute valeur ajoutée. Le Kanban ne sera pas nécessaire, se sent-il obligé de préciser. En revanche, nous aurons un besoin impérieux de communication libérée avec des échanges suivis, formels et impromptus entre tous les corps de métier qu'il s'agisse de l'optique, de la mécanique de l'électronique, du commercial, du marketing et de logistique. Quant à nous deux, nous trouverons toujours un moment pour partager quelques idées autour d'un café en début de matinée, ou d'un déjeuner rapide. On fait comme ça ?

Damien aime les situations claires. Il faut aussi reconnaître que se retrouver le cul entre deux chaises est une position pour le moins inconfortable qui n'a guère de chance de plaire à qui que ce soit. Damien cherche le biais. Y aurait-il quelque part un moyen de conduire son action dans l'entreprise conformément à son ordre de mission, tout en satisfaisant par la même occasion les ambitions de François qui commencent à le séduire, même s'il ne le reconnaît pas ouvertement ?

— Qu'attendez-vous de moi exactement ?

François ouvre grand les yeux, surpris d'une telle question :

— Ce que j'attends de vous ? Que vous exerciez votre métier ! Que vous fassiez votre travail d'enquête avec rigueur ! J'attends vos conclusions sur la manière de réorganiser nos processus afin qu'ils soient plus efficaces. J'attends le résultat de votre enquête pour mieux visualiser les flux de notre chaîne de valeurs en intégralité afin que nous puissions identifier les points à améliorer. J'attends vos réflexions sur la réorganisation de nos modes de travail. J'attends l'analyse de nos produits et de nos clients. À ce sujet, j'attends le compte rendu de l'étude de marché qui a dû être lancée entre-temps. J'attends le fruit de ce que vous savez faire et que vous nous avez ébauché ces jours-ci, rien de plus.

Damien hoche la tête d'un air entendu. « Enfin je vais pouvoir reprendre la maîtrise du projet »

— Une différence toutefois avec vos habitudes de travail, poursuit François en agitant son index en direction de Damien, nous vous demandons expressément de soumettre à la discussion toutes vos conclusions avant la mise en application. Fournissez-nous des données fiables, profitez de votre expérience et de votre regard extérieur pour nous suggérer des réflexions opportunes, et les solutions on les trouvera et on les mettra en pratique tous ensemble. Est-ce plus clair ?

« Aïe ! Évidemment, c'était trop beau, qu'est-ce que je suis naïf ! Trouvez les solutions ensemble, rien que ça ! Et ma mission alors ? » se dit Damien. Plus aucun doute maintenant, au terme de ce projet, il est assuré d'atterrir à une distance incommensurable de l'objectif que lui a fixé Juliette, sa manager. Est-ce cela que l'on appelle une mission suicide ?

— Euh ! Oui, d'accord, enfin, même si je ne cerne pas toujours très bien comment je vais m'y prendre, je vais faire au mieux.

— Je vous fais confiance, Damien.



## Trois auteurs, trois époques, trois livres

**Auguste Detoef** est le fondateur du groupe Alstom (Alsthom à l'origine) et l'auteur du savoureux recueil de maximes « *Propos de O.L. Barenton Confiseur* » publié en 1937 et réédité régulièrement, notamment aux Éditions Eyrolles. Deux maximes éclairent le propos développé ici :

« *Il n'est pas difficile dans une industrie de faire le nécessaire, mais c'est en faisant le superflu qu'on gagne de l'argent. Traitez les hommes comme des machines, ils rendent le nécessaire ; traitez-les comme des hommes, peut-être en obtiendrez-vous le superflu.* »

« *Le capital c'est du travail accumulé. Seulement comme on ne peut pas tout faire, ce sont les uns qui travaillent et les autres qui accumulent.* »

Il faut croire que l'on n'a pas beaucoup avancé depuis cette époque

Pour **Michel Crozier**, sociologue connu et reconnu, les élites façonnées par les grandes écoles assurent leur domination en proposant des solutions types plutôt que de réfléchir au problème à traiter. Pour eux, tout problème, quel qu'il soit, doit « entrer » dans la solution dont ils disposent sur le moment. Et comme ça se passe rarement comme prévu, ils n'hésitent pas à se défausser de l'échec en jetant l'opprobre sur ceux qui renâclent au changement.

Pour l'auteur, la seule voie de salut sera de réformer le pouvoir de domination et de le remplacer par un pouvoir de relation et d'échange. Il est en effet essentiel de maîtriser les jeux de pouvoir dans l'entreprise et de les fonder sur la communication sans frontière afin que le jeu opportuniste de chacun serve l'ensemble. C'est là l'objet de l'ouvrage « *La Crise de l'intelligence. Essai sur l'impuissance des élites à se réformer* », un ouvrage publié en 1998 aux éditions du Seuil.

Plus récemment, en tout cas vis-à-vis des deux auteurs précédemment cités, le livre de **Vineet Nayar** PDG, d'HCL Technologies « *Les employés d'abord, les clients ensuite* » Éditions Diatino, traite concrètement de la question de la reconnaissance, de la transparence et de la participation des salariés à la stratégie de l'entreprise. En substance, il développe le postulat suivant :

« *Plus les employés sont épanouis, plus les clients en bénéficieront et plus l'entreprise sera performante* ».

Publié en 2011, cet ouvrage connu un succès fulgurant tant la démarche, qui pourtant tombe sous le sens, semble originale aux habitués d'un management directif fondé sur la thésaurisation de l'information.

***Ce texte est extrait du livre « La transformation démocratique de l'entreprise » disponible aux formats papier, kindle et epub***



## La transformation démocratique de l'entreprise

**Auteur :** Alain Fernandez

**Sujet :** Expérience concrète d'instauration de la démocratie au sein d'une PME

**Pages :** 360 pages

**Prix Format papier :** 19,95 €

**EAN :** 9782959320422

**Prix Format ebook :** 9,49 € (epub ou kindle)

**EAN :** 9782959320439

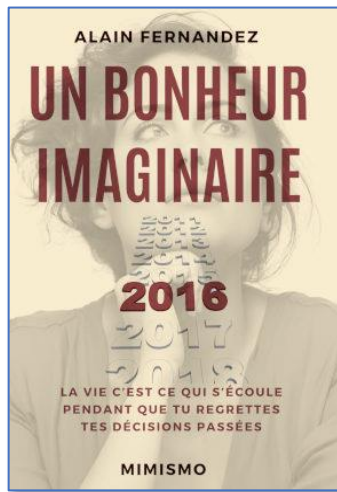
En savoir un peu plus : <https://tb2.eu/demo>

Télécharger l'extrait : <https://tb2.eu/extrait>



# Bibliographie de l'auteur

## Un Bonheur Imaginaire



**La vie c'est ce qui s'écoule pendant que tu regrettes tes décisions passées**

Édition Mimismo  
Alain Fernandez  
234 pages/9,95 €  
Décembre 2024

Disponible :  
[Librairie Amazon](#)

[Fiche détaillée](#)

## Résumé

Notre parcours de vie n'est que la succession des décisions que l'on a prises au fil du temps. Plus tard, avec le recul, on peut juger sans indulgence le chemin choisi à l'un des nombreux carrefours de notre destinée. Une autre voie n'était-elle pas préférable ? C'est à ce moment que l'on commence à regretter et à s'accabler de reproches. C'est à tort, bien évidemment.

En réalité on a aucune idée de ce qu'aurait été notre vie si l'on avait opté pour un autre chemin puisque l'on ne l'a pas pris. On ne regrette alors que des bonheurs fictifs. Ils sont artificiellement construits par notre imaginaire afin de mieux nous tourmenter durant les épisodes où le moral est au plus bas.

Comment y remédier ?

C'est là l'objet de ce roman. À la faveur d'une rencontre opportune avec un ancien camarade de classe, Inès, l'héroïne de cette fiction, a pu profiter d'une expérience cosmologique et prendre conscience de l'inanité de ses regrets. Elle nous conte son aventure...

## La transformation démocratique de l'entreprise



**Pour en finir avec le mépris, principe délétère d'hier et d'aujourd'hui**

Édition Mimismo

Alain Fernandez

360 pages / 19,95 €

Septembre 2024

Disponible :

[Librairie Amazon](#)

[Fiche détaillée](#)

### Résumé

Quoi que l'on en dise, l'entreprise actuelle est toujours porteuse de son héritage taylorien. Encore aujourd'hui, ceux qui décident de la marche de l'entreprise et prescrivent les modes de travail ne sont pas ceux, bien plus nombreux, qui exécutent et créent la valeur. Il est pour le moins anachronique de perpétuer ce modèle de gouvernance en totale contradiction avec les principes démocratiques de nos sociétés progressistes. Nous savons tous que sans une étroite et franche coopération de tous les acteurs de l'entreprise, nous ne parviendrons pas à affronter les enjeux économiques, sociaux et écologiques qui nous attendent, des enjeux sans aucune commune mesure avec tout ce que l'on a connu jusqu'à présent. Et pourtant, hormis quelques assouplissements managériaux aussi tonitruants que cosmétiques, rien ne change.

Sans chercher à tout révolutionner, ce livre démontre concrètement, à l'aide d'une démarche pratique, qu'il est tout à fait possible de dépasser cet archaïsme pour accéder au sein d'une entreprise à une **gouvernance démocratique** et **participative** digne de ce nom.

## Les tableaux de bord du manager innovant



**Une démarche en 7 étapes pour faciliter la prise de décision en équipe**

Édition Eyrolles

Alain Fernandez

Collection Management

320 pages

Disponible :

[Librairie Eyrolles](#)

[Librairie Amazon](#)

[Fiche détaillée](#)

## Résumé

Comment répondre aux nouveaux besoins de pilotage des entreprises ? L'auteur propose une démarche en 7 étapes pour mettre en place les tableaux de bord du manager innovant.

Cette démarche pratique permet de bâtir un système de mesure de la performance qui remplit pleinement sa fonction d'assistance au pilotage, dans une logique de coopération et de prise de décision en équipe.

La première partie développe une analyse critique de la mesure de la performance telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui. Elle apporte notamment des réponses aux questions : pourquoi la mesure de la performance est-elle encore un outil de coercition ? Comment démasquer les mesures maquillées ? Comment éviter les indicateurs inadaptés et donc trompeurs ?

La seconde partie détaille, exemples à l'appui, les sept étapes de la démarche pour bâtir les tableaux de bord de l'organisation innovante.

## L'essentiel du tableau de bord



### **Méthode complète et mise en pratique avec Microsoft Excel**

Édition Eyrolles

Alain Fernandez

Collection Gestion de projets

280 pages 5<sup>e</sup> édition

Disponible :

[Librairie Eyrolles](#)

[Librairie Amazon](#)

[Fiche détaillée](#)

## Résumé

La méthode proposée dans cet ouvrage reprend les principes les plus récents de conception des tableaux de bord pour les adapter aux besoins des managers. Rapidité, simplicité et faible coût de réalisation en sont les priorités.

À la fois théorique et pratique, le livre est structuré en deux parties. La première développe concrètement, avec exemples à l'appui, les phases fondamentales de la conception d'un tableau de bord en cinq étapes et quinze outils. La seconde partie est orientée réalisation grâce à quinze fiches pratiques.

Des informations pratiques, des mises à jour, des liens complémentaires et des références d'ouvrages sont également consultables grâce à des QR codes.

## Le chef de projet efficace



### **12 bonnes pratiques pour un management humain**

Édition Eyrolles

Alain Fernandez

Collection Gestion de projets

248 pages 6<sup>e</sup> édition

Disponible :

[Librairie Eyrolles](#)

[Librairie Amazon](#)

<https://www.piloter.org/projet/chef-de-projet->

[efficace.htm](#)

## Résumé

Pour réussir les projets d'entreprise, il ne suffit plus de satisfaire le traditionnel triptyque qualité-délais-coûts, même si l'on y adjoint l'incontournable maîtrise des risques. La coopération active de l'ensemble des partenaires tout comme l'accession au maximum de créativité de l'équipe font la différence.

Ce guide entièrement revu et complété pour répondre aux besoins actuels a été conçu à partir de la connaissance cumulée de plusieurs dizaines de chefs de projet. Il réunit en 12 bonnes pratiques les conditions pour réussir tout projet d'entreprise.

## Les nouveaux tableaux de bord des managers



### **Le projet Business Intelligence clés en main.**

Édition Eyrolles

Alain Fernandez

495 pages 6<sup>e</sup> édition

Disponible :

[Librairie Eyrolles](#)

[Librairie Amazon](#)

Fiche détaillée :

[www.tb2.eu/nl](http://www.tb2.eu/nl)

## Résumé

Les tableaux de bord sont au cœur du processus de management de la performance. La qualité et la cohérence du système d'information décisionnel conditionnent la réussite de la stratégie déployée. Encore faut-il que les tableaux de bord soient conçus méthodiquement, qu'ils mesurent toutes les formes de performance et qu'ils assistent du mieux possible les décideurs en situation.

Ce livre, best-seller depuis plusieurs années, s'est imposé auprès des concepteurs de système de business intelligence, des consultants et des chefs de projet.

Et aussi :

- [44 astuces pour démarrer votre business](#)
- [À son compte : De salarié à entrepreneur indépendant, le guide pratique](#)
- Le bon usage des technologies expliqué au manager

## LA TRANSFORMATION DÉMOCRATIQUE DE L'ENTREPRISE

Nous sommes au XXI<sup>e</sup> siècle. Toutes les sociétés humaines évoluées sont fondées sur un **principe démocratique**. Toutes ? Non ! Seules les entreprises persistent à maintenir une stricte dichotomie entre la minorité qui décide et la majorité qui exécute. Il est inutile de chercher plus avant la cause profonde du mal-être vécu par les salariés.

Pour s'approcher un tant soit peu des principes élémentaires d'une saine **démocratie participative**, encore faut-il remplacer le management intrinsèquement autoritaire et par conséquent castrateur d'idées, par une **coopération** réelle, **totale** et constructive, véritable catalyseur de l'innovation.

Dans un contexte marqué à la fois par une concurrence exacerbée, des enjeux environnementaux à leur paroxysme et une profonde lassitude autant des exécutants que du management intermédiaire, il n'est que temps de prendre nos affaires en main.

C'est là le sujet de ce livre et François, protagoniste de ce récit commenté, nous en donne les clés en trois temps :

- ✓ Temps 1 : Passer du directivisme à la coopération. En exemple : une expérience de réorganisation de type **Lean Management** en mode participatif.
- ✓ Temps 2 : Exploiter le **Kaizen** pour améliorer le "**Bien vivre**" des salariés et pas uniquement pour satisfaire les indicateurs économiques.
- ✓ Temps 3 : 10 jalons pour construire le **collectif** et mettre en action une **gouvernance participative**.

📎 Un ebook à télécharger, « Le dictionnaire du Lean », complète cette étude romancée et commentée.

*Alain Fernandez est un spécialiste de l'aide à la décision et de la mesure de la performance dans le cadre des démarches d'amélioration continue. Il travaille depuis plusieurs années sur les principes de la coopération comme unique solution pour équilibrer les enjeux économiques, environnementaux et humains. Il est l'auteur de plusieurs livres de management de référence qui anticipent la démarche ici présentée, chacun vendu à plusieurs milliers d'exemplaires.*

[www.mimismo.eu](http://www.mimismo.eu)  
20€

