# 

# 

# Conseils et méthodes pour fixer de bons objectifs

Les clés pour les comprendre et des exemples concrets pour s’inspirer

## 

## **Processus de fixation des objectifs**

À chaque *fin de trimestre/semestre/année*, la direction définit les objectifs stratégiques de l’entreprise et présente les chantiers prioritaires aux managers sous la forme *d’une road map/d’une réunion/d’un séminaire*.

Chaque manager traduit ensuite ces objectifs stratégiques en objectifs opérationnels pour les membres de son équipe et organise *des entretiens individuels / une réunion d’équipe* d’environ *30 min / 1 heure/ 2 heures* dans un délai de *renseigner le délai* suivant le début de la campagne de fixation des objectifs définie par le service RH. Le manager y énonce le travail attendu et évalue la faisabilité de l’atteinte des objectifs avec chaque collaborateur.

### Nos recommandations pour fixer de bons objectifs

1. Le manager définit 1 grand chantier par trimestre (aligné avec les objectifs stratégiques de l’entreprise), qu’il décline en 3 à 5 objectifs maximum pour éviter au collaborateur de s’éparpiller.
2. Le manager doit fixer des objectifs de performance pour l’équipe, de développement personnel pour le collaborateur et de perfectionnement des pratiques ou des métiers pour l’entreprise.
3. Chaque objectif doit avoir 1 date limite pour sa réalisation, un responsable pour les objectifs d’équipe et décrire les résultats concrets attendus (ex: à 75% ce qui est en dessous des attentes, à 100% ce qui est attendu, à 125% la cerise sur le gâteau).
4. Les objectifs donnés doivent être immédiatement compréhensibles par le collaborateur. Les résultats clés doivent être mesurables par "n'importe qui" (même des collaborateurs issus d'équipes différentes).
5. L’objectif doit être réalisable, autrement dit cohérent avec les moyens existants ou futurs.
6. Un objectif doit commencer par un verbe et être formulé positivement, adapté au métier du collaborateur et à la grille de compétences associée, sa séniorité, etc.
7. Un objectif doit être co-construit, discuté et accepté par le collaborateur.

|  |
| --- |
| **L’astuce de Florence Marty, experte en management**  Comment savoir si un objectif est bien défini ?  Il suffit de demander au collaborateur. Est-ce que cela vous va ? Sur une échelle de 0 à 10, comment vous sentez-vous à l’aise avec cet objectif ? Est-ce trop haut ? Qu’est-ce qu’on enlève ? Qu'ajoutons-nous ? |

### 

### 

### **Exemples d’objectifs par typologie de métiers**

*Adaptez le contenu des objectifs suivants au contexte et aux spécificités des métiers de votre entreprise*

### **Objectifs pour une équipe commerciale**

L’objectif de performance d’un commercial est généralement fonction du cycle de vente (saisonnalité, temporalité du cycle de vente). Ne réduisez toutefois pas la performance des commerciaux à un chiffre de vente. Au-delà des indicateurs de performance quantitatifs, il est important de suivre la montée en compétences et l’amélioration des pratiques du collaborateur pour accroître la performance générale des équipes.

#### **Objectif de performance**

|  |
| --- |
| 1. Directeur commercial : Générer 2 100k€ de closing sur le trimestre *(Objectif d’équipe)*  1.1 Responsable USA : Générer 300k€ de closing sur le trimestre *(Objectif individuel)*  1.2 Responsable EMEA : Générer 1 800k€ de closing sur le trimestre *(Objectif individuel)*  1.2.1 Commercial France : Faire 500k€ de closing sur le trimestre *(Objectif individuel)*  1.2.2 Commercial 2 Allemagne : Faire 500k€ de closing sur le trimestre *(Objectif individuel)*  1.2.3 Commercial 3 Italie : Faire 400k€ de closing sur le trimestre *(Objectif individuel)*  1.2.4 Commercial 4 Espagne : Faire 400k€ de closing sur le trimestre *(Objectif individuel)* |

#### **Objectif de développement personnel**

|  |
| --- |
| Monter en compétences commerciales   * 75% Maîtrise les étapes de la qualification, sait identifier et recevoir les objections du client et demande de l’aide, rédige ses propositions commerciales de manière autonome * 100% Fait preuve d’écoute active lors de la qualification, traite les objections les plus courantes (coût, concurrence, délais de déploiement), fait du reporting sur les cas complexes, adapte son scénario aux besoins du prospect * 125% Autonome sur la majorité des objections rencontrées, fait du reporting sur les cas complexes, connaît les principaux concurrents |

#### **Objectif d’amélioration des métiers / des processus de l’entreprise**

|  |
| --- |
| Contribuer à améliorer les techniques de prospection   * 75% Construit une banque de données pour le traitement des objections * 100% Rédige des cas clients et les partage avec l'équipe * 125% Test de nouvelles techniques rédactionnelles d'email de vente |

### 

### 

### 

### **Objectifs pour une équipe R&D**

Les objectifs d’une équipe R&D s’inscrivent dans une vision à long terme. Pour les projets d’envergure, prévoyez (en plus des objectifs de production) des objectifs de “discovery” (découverte du problème, rencontre avec des clients, etc) pour permettre aux équipes de s’approprier le sujet et ses enjeux.

#### **Objectif de performance**

|  |
| --- |
| 1 Directeur produit : Lancer un nouveau produit en cohérence avec la stratégie de l'entreprise et les besoins des utilisateurs finaux *(Objectif d’équipe)*  1.1 Chef de produit 1 : Rédiger les spécifications fonctionnelles du produit *(Objectif individuel)*  1.2 Chef de produit 1 : Faire les maquettes du produit *(Objectif individuel)*  1.3 Developpeur 1 : Rédiger les spécifications techniques du produit *(Objectif individuel)*  1.4 Developpeur 1 : Développer les API du produit *(Objectif individuel)*  1.5 Developpeur 2 : Développer l’interface du produit *(Objectif individuel)*  1.6 Developpeur 3 : Préparer la mise en production du produit sur notre infrastructure (CI, QA, Perf, sécu*) (Objectif individuel)* |

#### **Objectif de développement personnel**

|  |
| --- |
| Monter en compétence sur l'architecture en web service   * 75 % Pair programming sur la refonte de l'architecture du web service de gestion des devises * 100% Spécification d'un web service de gestion des pays * 125% Développement d'un web service de gestion des pays |

#### 

#### **Objectif d’amélioration des métiers / des processus de l’entreprise**

|  |
| --- |
| Mettre à jour le server SQL   * 75 % Organise le planning de mise à jour et le communique aux équipes * 100% Paramètre les périphériques des instances SQL (preview, sécurité..) * 125% Met en production la mise à jour au 1er septembre |

#### 

### **Objectifs pour une équipe RH / Admin**

Pour les postes non généralistes comme les chargés de recrutement par exemple, il est pertinent de fixer aussi des objectifs liés à des projets transverses pour l'équipe ou sur de l'amélioration continue. Vous leur permettrez ainsi de sortir de leurs tâches quotidiennes.

#### 

#### 

#### 

#### **Objectif de performance**

|  |
| --- |
| * 1 DRH : Recruter 30 nouveaux collaborateurs *(Objectif d’équipe)* * 1.1 Chargé de recrutement 1 : Recruter 15 nouveaux collaborateurs *(Objectif individuel)* * 1.2 Chargé de recrutement 2 : Recruter 15 nouveaux collaborateurs *(Objectif individuel)* * 1.3 Assistant RH 1 : Planifier le processus d’onboarding et le parcours de formation interne des 30 nouveaux collaborateurs *(Objectif individuel)* |

#### **Objectif de développement personnel**

|  |
| --- |
| Monter en compétences sur la préparation du plan de formation   * 75% Analyse les bilans des entretiens d’évaluation et identifie les besoins en formation des collaborateurs * 100% Détermine des axes stratégiques de formation pour l’entreprise : emplois en mutation, urgences, priorités * 125% Crée et met en place des parcours de montée en compétences par typologie de métiers |

#### **Objectif d’amélioration des métiers / des processus de l’entreprise**

|  |
| --- |
| Mesurer et améliorer l’indicateur de satisfaction du processus de recrutement   * 75 % Met en place un questionnaire de satisfaction pour les candidats recrutés et pour les candidats refusés * 100% Fait un bilan mensuel public sur l'évolution des indicateurs aux managers * 125% Met en place une action modifiant le processus pour améliorer l'expérience candidat |

#### 

### **Objectifs pour une équipe Service Client**

Les objectifs d’une équipe de Service Client dépendent de l'ancienneté des collaborateurs. Pour les profils junior, concentrez-vous sur des objectifs de montée en compétences liés à la connaissance du produit et des processus internes. Pour les profils plus expérimentés, focalisez-vous davantage sur des projets structurants et de développement personnel.

#### **Objectif de performance**

|  |
| --- |
| 1 Responsable du Service Client : Réduire le nombre de tickets au support de 15% *(Objectif d’équipe)*  1.1 Chargé de projet Service client 1 : Mise en ligne de vidéos de formation *(Objectif individuel)*  1.2 Chargé de projet Service client 2 : Rédaction de contenus de la FAQ *(Objectif individuel)*  1.3 Chargé de projet Service client 3 : Création d’un parcours de formation continue des utilisateurs *(Objectif individuel)* |

#### **Objectif de développement personnel**

|  |
| --- |
| Monter en compétence sur le traitement des tickets au support clients  50% N’a pas de tickets support de plus de 15 jours en attente  75% Gère des tickets et sollicite le bon interlocuteur  100% Est totalement autonome dans la gestion des tickets  125% Est capable d’aider ses pairs sur des tickets |

#### **Objectif d’amélioration des métiers / des processus de l’entreprise**

|  |
| --- |
| Contribuer à améliorer la satisfaction client  75% Répond au client en moins de 30 minutes  100% Analyse le contenu des tickets du support (sujets récurrents, saisonnalité…) et propose des pistes d’amélioration des fiches d’aide ou des évolutions du produit  125% Contribue à avoir plus de 98% de taux de satisfaction |

### 

## 

## **Les contre-exemples : les erreurs à éviter**

Au moment de faire le bilan, on se rend parfois compte que l’objectif n’a pas été atteint, et l’échange démarre sur les raisons de cet échec. Si le collaborateur a été perdu en cours de route sur ses missions, c’est peut-être parce que ses objectifs n’étaient pas correctement présentés. Il est donc utile d’observer la façon dont les objectifs ont été rédigés au moment de l’entretien de fixation. Voici des exemples d’objectifs mal définis et comment les corriger.

## **La négation**

Exemple : « *Ne plus être en retard sur la déclaration des feuilles de temps* »

> Pourquoi est-il mal défini ? Cet objectif se concentre sur le problème au lieu d’aider le collaborateur à mettre en place les solutions.

> La version corrigée : “*Dédier 20 min par semaine tous les vendredis pour déclarer mes temps”*

### **L’échelon manquant**

Exemple : *« Faire un brainstorming, puis faire des maquettes, et atteindre +20% de clients sur le prochain trimestre* »

> Pourquoi est-il mal défini ? Il manque un échelon sur votre échelle. Comment le collaborateur peut-il atteindre la dernière étape après la production des maquettes ?

> La version corrigée : Il faut l’accompagner et ajouter les détails qui jalonnent sa mission avec des étapes. Démarrez par une description globale sur le rendu à atteindre en titre d’objectif et la chronologie des actions précises en étape :

*« Atteindre +20% de clients satisfaits sur Q3 2022 »*

* *25% Organiser une journée de brainstorming avec l’équipe*
* *50% Présenter les maquettes lors de la réunion produit du 15 mai*
* *100% Créer un tableau de bord avec les KPI et le présenter à chaque point d’équipe hebdo*
* *125% Dépasser les +20% de clients au 30 juin*

### **Le non-mesurable**

Exemple : « *Apprendre à coder* »

> Pourquoi est-il mal défini ? Comment savoir quand l’objectif est atteint ? C’est trop flou, il faut donner un ordre de grandeur et une liste de compétences à atteindre, au minimum une fourchette ; du quantitatif.

> La version corrigée : « *Tous les mercredis et vendredis de 16h à 17h30, faire une session de formation JavaScript »*. Et les trimestres suivants, des livrables précis pourraient être décrits dans les objectifs.

### **Les dépendances**

Exemple : « *Communiquer sur le nouveau modèle de vélo pliable* »

> Pourquoi est-il mal défini ? Comment fera l’équipe marketing pour produire des livrables et des photos de qualité si le produit a du retard côté R&D ? Cet objectif peut être transformé en objectif d’équipe, mais ne peut pas être un objectif porté individuellement.

> La version corrigée : le transformer en objectif d’équipe, ou a minima s’assurer avec le manager de l’équipe transverse, que les autres collègues ont bien des objectifs correspondant à ce but commun. Là encore, les étapes peuvent être un bon moyen de décrire et d’encourager les moments de synchronisation et d’échanges informels, pour faire avancer des projets transverses.

#### **Version objectif d’équipe :**

|  |
| --- |
| 1. Manager du département Produit : Lancer le modèle XYZ de vélo pliable pour le 1er septembre *(Objectif d’équipe)*  1.1 Responsable produit Vélo : Mettre en place et suivre la production des prototypes pour  fin juin *(Objectif individuel)*  1.2 Responsable Pôle Graphisme : Réaliser le shooting photo et les maquettes signalétiques magasin *(Objectif individuel)*  1.3 Responsable Marketing : Communiquer sur le nouveau modèle de vélo pliable auprès du réseau de revendeurs et créer la fiche produit sur le site web *(Objectif individuel)* |

La version individuelle est la même sans les relations hiérarchiques entre les objectifs, mais nous recommandons la mise en place de réunions récurrentes spécifiques entre ces équipes.

## 

## 

## 

## **Processus de revue des objectifs**

Qu'un objectif ne soit pas atteint est une chose, qu'on le découvre uniquement à la fin de la période en est une autre. Le manager doit planifier des points réguliers pour suivre l’avancée des objectifs. Ces entretiens prennent la forme :

* d’entretiens individuels « 1to1 » (*toutes les semaines/tous les 15 jours*) pour mettre à jour les objectifs. Le manager demande ici au collaborateur en quoi il pourrait avoir besoin d’aide et lui donne du feedback sur le travail accompli.
* de revues (*mensuelles/trimestrielles/semestrielles*) pour partager ce qui a bien ou moins bien fonctionné, définir des objectifs pour la période suivante. Le manager s’assure que les collaborateurs sont bien alignés avec les objectifs stratégiques de l’entreprise.

Il est important de laisser le collaborateur s’exprimer librement lors de ces rendez-vous managériaux.

|  |
| --- |
| **Le conseil Lucca :**  Adaptez la fréquence des revues d’objectifs aux spécificités de l’équipe    Laissez chaque équipe choisir son rythme de revue. Au niveau de l'entreprise, on fixe les rythmes de création et de bilan. On peut aussi faire un rappel à mi période.  Le test suivant vous aidera à déterminer si vous devez augmenter ou réduire la fréquence de vos revues d’objectifs.  ▲ Certaines situations se sont envenimées à la suite d’un délai de traitement des problèmes trop important  ◆ Les réunions récurrentes de suivi d’objectifs perdent leur intérêt  ▲ Certains collaborateurs "découvrent" lors de l'entretien que leur performance n'est pas au niveau des attentes  ◆ Les collaborateurs n’ont pas eu le temps d’avancer sur la réalisation de leurs objectifs depuis la dernière revue |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ◆ L’estimation de complétion des objectifs est bâclée, les chiffres perdent leurs rôles de miroir et on ne sait plus s’ils sont fiables sur l’avancement réel.  ▲ Certains projets ont été effectués sans pour autant être présents dans la liste des objectifs  ◆ Des objectifs n’ont pas pu être fini à temps  ▲ Des objectifs à long terme ont été oubliés   |  |  | | --- | --- | | Vous avez une majorité de ▲ :  vous devez augmenter la fréquence de vos revues | Vous avez une majorité de ◆ :  il vous faut réduire la fréquence des revues. | |

|  |
| --- |
| **L’avis de Guillaume Allain, Directeur Général Adjoint chez Lucca**  La revue trimestrielle est la meilleure option pour encourager les grandes performances  L'avantage des objectifs trimestriels est qu’ils fournissent un horizon temporel suffisamment long pour faire avancer les choses, mais suffisamment court pour créer un parti pris pour l'action. Cette fréquence donne aussi la possibilité de changer de cap en cours d’année, pour répondre aux besoins du marché ou déclencher plus vite des recrutements et des sessions de formation en cas de sous performance des équipes.  Mon astuce est de fixer les objectifs d'équipe 1,5 mois avant le début du trimestre pour permettre à chacun de se préparer sur ses propres missions et éviter un flottement en début de trimestre. |

## **Ajout d’objectifs en cours de période**

Lors de la revue des objectifs, il peut arriver que certaines actions aient été accomplies par le collaborateur, sans avoir été fixées au préalable. Il est fréquent que des tâches inattendues soient faites en supplément, voire même à la place de l’objectif principal. Dans ce cas, vous pouvez valoriser le travail accompli en ajoutant les éléments manquants.

En cas d’objectif principal non atteint, avec missions bonus accomplies : *modifier l’objectif initial / ajouter un commentaire dans l’entretien*

En cas d’actions ou de missions faites en supplément : *modifier l’objectif initial / ajouter un commentaire dans l’entretien*

Lors de l’entretien de fixation des objectifs de la période suivante, prêtez attention à ces modifications car elles vous aideront à mieux décrire les prochains objectifs. C'est un bon entraînement pour rédiger des étapes sur des cas concrets.

|  |
| --- |
| **[Exemple de trame d’entretien de revue des objectifs](https://contact.lucca.fr/hubfs/3-DOWNLOAD_FILES/assets/poplee/3%20-%20Modele-de-grille-de-revue-des-objectifs.pdf)****[Télécharger](https://contact.lucca.fr/hubfs/3-DOWNLOAD_FILES/assets/poplee/3%20-%20Modele-de-grille-de-revue-des-objectifs.pdf)** |

### **Que faire si un collaborateur n’atteint pas ses objectifs ?**

Discutez des raisons, de ce qui aurait pu être mieux fait ou fait autrement. Puis trouvez ensemble des solutions pour permettre au collaborateur d’atteindre ses objectifs à court terme.

* si l’objectif n’a pas pu être fini à temps > évaluez ensemble s’il est pertinent de le reporter sur la période suivante.
* si c’est un problème de charge > le collaborateur a trop de projets en même temps. Réduisez leur nombre ou envisagez des recrutements pour renforcer l’équipe.
* si c’est un problème de compétences > identifiez les formations dont le collaborateur pourrait avoir besoin pour atteindre ses objectifs
* si c’est un problème de motivation, de perte d’engagement > l’objectif est mal défini ou n’a pas été co-construit avec le collaborateur

### **Que faire si un collaborateur atteint ses objectifs ou sur-performe ?**

La première chose à faire est de le féliciter, vous travaillerez par la même occasion le sentiment d’appartenance à l’entreprise.

* Si la performance est exceptionnelle > déclenchez une prime et/ou donnez-lui les moyens de grandir : passer manager, gérer des projets transverses, suivre des formations pointues...
* Si l’objectif n’est pas assez ambitieux > revoyez les objectifs à la hausse
* Si le collaborateur n’a pas assez de charge > revoyez l’organisation de l’équipe et l’attribution des tâches entre ses membres.

### **Attribution des primes exceptionnelles / variables**

*Détaillez ici les règles d’attribution de primes exceptionnelles*

### **Processus d’entretien d’évaluation de la performance**

Ce point d’étape (*trimestriel/annuel*) permet de dresser un bilan global de la performance du collaborateur. Il vient s’ajouter aux rendez-vous (*mensuels/trimestriels/semestriels*) qui eux sont focalisés sur le passage en revue et la fixation d’objectifs individuels métier. Il est important d’en faire un moment distinct de l’entretien professionnel qui, lui, est dédié à la progression de la carrière du collaborateur.

Lors de cet entretien, les points suivants sont abordés :

* le bilan de la période passée ;
* l’évaluation des compétences via les grilles métiers ;
* les souhaits de formation ;
* les souhaits de mobilité.

Le sujet des augmentations (*est abordé/n’est pas abordé*) lors des entretiens d’évaluation de la performance. Ces moments d’échange ne doivent en aucun cas devenir des moments de négociation de salaires.

### **Déroulé des campagnes d’entretiens d’évaluation**

1- Le service RH lance une campagne d’entretiens annuels.

2- Le manager et le collaborateur évalués reçoivent les grilles d’évaluation.

3- Le collaborateur procède à son auto-évaluation sur (*Lucca Performance bien sûr / nom de l’outil si applicable*).

4- Le manager pré-rédige son évaluation.

5- Le manager (*présente son évaluation lors de « collèges de pairs » / demande l’avis de collègues/partenaires/clients avec lesquels le collaborateur évalué a travaillé pour procéder à une évaluation à 360*).

6- Le manager programme un entretien d’au moins une heure avec chacun de ses collaborateurs.

7- Un bilan est rédigé par le manager dans (*Lucca Performance bien sûr / nom de l’outil si applicable*).

8 - L’ensemble des grilles d’entretien doivent être remises au service RH avant (*indiquer la date limite)*.

En cas de désaccords entre le manager et le collaborateur évalué, le service RH évaluera les situations au cas par cas.

|  |
| --- |
| **Le conseil Lucca**  Accordez autant d’importance à la préparation des entretiens d’évaluation qu’à leur réalisation  L’entretien annuel d’évaluation permet de prendre du recul sur l’année qui vient de s’écouler. Aussi faut-il pouvoir prendre le temps de se remémorer ce qu’il s’est passé.  Si cela peut sembler logique, en pratique, peu d’entreprises en tiennent compte. Nous avons observé dans notre [étude réalisée en 2019](https://contact.lucca.fr/livre-blanc-entretiens-evaluation?hsCtaTracking=d4b1b057-5a8f-40cc-9a7f-c3afe092c3b7%7C45ea85bf-9650-473b-8f7b-386806ae4d8d) auprès de nos clients que plus de 20% des salariés de PME découvrent la grille d’évaluation le jour même de l’entretien et une grande majorité ne la reçoit pas assez tôt pour se préparer correctement.  Nous recommandons d’envoyer la grille d’entretien aux deux parties au moins 15 jours avant la date de l’entretien pour que celui-ci soit l’occasion d’une véritable discussion managériale. |

|  |
| --- |
| [**Exemple de trame d’entretien individuel d’évaluation**](https://contact.lucca.fr/hubfs/3-DOWNLOAD_FILES/assets/poplee/2%20-%20Modele-de-grille-d-entretien-annuel-d-evaluation%20du-collaborateur.pdf) **[Télécharger](https://contact.lucca.fr/hubfs/3-DOWNLOAD_FILES/assets/poplee/2%20-%20Modele-de-grille-d-entretien-annuel-d-evaluation%20du-collaborateur.pdf)** |

### **Que faire si un collaborateur est en dessous des attentes ?**

* Si c’est un problème de compétences > identifiez celles manquantes et concevez avec le service RH un parcours de formation (interne et/ou externe) personnalisé pour le collaborateur.
* Si c’est un problème de charge > rapprochez-vous du service RH pour évaluer votre besoin en recrutement
* Si le collaborateur ne correspond pas ou plus au poste > envisagez les possibilités de mobilité interne ou externe.

Attention : dans le cadre d’une mobilité externe, il est important que les conclusions de l’entretien d’évaluation reflètent le bilan des revues d’objectifs (objectifs non remplis par exemple).

### **Quelles actions mener quand le collaborateur correspond aux attentes ?**

* Félicitez-le. Si la performance est exceptionnelle > déclenchez une augmentation
* Proposez une perspective de promotion ou d’élargissement des responsabilités (expertises, management, mobilité interne).
* Permettez au collaborateur de s’investir dans un projet interne.

### **Processus d’augmentation**

Les managers informent le service RH des demandes d’augmentation de salaire. Un budget annuel de (*indiquer le montant*) est provisionné par la DAF. Le montant des augmentations est ensuite acté par le comité de direction et communiqué au plus tard le (*indiquer la date*) à tous les collaborateurs.

#### Règles générales concernant les augmentations :

* Pas d’augmentation pour les collaborateurs arrivés après le (*indiquer la date*)
* Si le collaborateur a rejoint l’entreprise avant le (*indiquer la date*) : proratisation des augmentations en fonction de la date d'arrivée du collaborateur
* Pas d'augmentation pour les collaborateurs déjà augmentés en (*indiquer la date*) suite à un changement de poste (ex : managers)
* Rattrapage possible dans les cas suivants : décalage avec le marché, décalage avec la grille interne, passage à un niveau supérieur…

## **Calendrier récapitulatif des évènements relatifs à la fixation et aux revues d’objectifs**

*Rappeler ici les périodes phares liées aux objectifs : dates de fixation des objectifs, des revues, des entretiens, des augmentations, etc.*