

Leçons sur la gestion de crise :

Conseils pour réussir sur le marché du rappel de produits



Bienvenue à Pleins feux, où nous présentons des idées, changeons les points de vue et redéfinissons les tendances mondiales en constante évolution.

Un rappel peut effacer des décennies de développement de la marque en quelques heures, créant ainsi un risque important pour la réputation. Il peut également s'agir du moment où une équipe de direction prouve son agilité grâce à une gestion

de crise efficace. Avec une préparation disciplinée, une communication claire et une exécution axée sur les données, les rappels à enjeux élevés deviennent une preuve de la résilience et renforcent la réputation.

Reinseignements clés

1

Dans un monde où l'on observe fréquemment des chocs et où il existe de la désinformation basée sur l'IA, la confiance des consommateurs diminue et un seul grief peut entraîner une chute des prix des actions.

2

L'assurance rappel de produits a été l'un des premiers produits à offrir une indemnisation combinée avec des services de protection contre les risques pour la réputation.

3

S'appuyant sur 30 ans de solutions de gestion de crise éprouvées, les leçons tirées du marché du rappel peuvent être appliquées plus largement.

4

Les entreprises qui gèrent les rappels suivent le même guide : elles agissent rapidement, communiquent clairement et se réinventent, exécutant ainsi une réponse de crise efficace pour protéger l'intégrité de la marque.

Un rappel de produits peut anéantir en quelques heures des décennies consacrées à bâtir une marque et entraîner un risque important pour la réputation. Il peut également permettre à une équipe de direction de démontrer sa capacité à gérer efficacement une crise. Grâce à une préparation rigoureuse, à une communication claire et à une exécution fondée sur les données, les rappels à fort enjeu peuvent devenir une preuve de résilience et renforcer la réputation.

Tout au long de l'histoire moderne, quelques entreprises se sont distinguées par leur capacité à gérer de manière proactive les crises tout en **gardant la tête froide et en protégeant leur réputation contre le risque pour la réputation**.

À l'ère actuelle de la polycrise les enjeux sont encore plus élevés : façonnés par la dynamique géoéconomique, régionale et sociétale multipolaire, et amplifiés par l'IA et le réseau social numérique, qui a redéfini la façon dont les événements sont perçus et transmis au niveau supérieur. Alors que les entreprises ressentent de plus en plus les contrecoups de ces risques mondiaux, une gestion de crise efficace est devenue essentielle pour exercer avec succès ses activités dans cet environnement.

Alors que la préparation au risque est essentielle dans le monde d'aujourd'hui, les secteurs ayant une longue expérience de la gestion des événements à enjeux élevés offrent des leçons utiles. Peu d'industries gèrent les turbulences opérationnelles et de réputation aussi régulièrement que le marché du rappel de produits, où des décisions rapides examinées publiquement peuvent renforcer ou briser une marque et les solutions comme l'assurance de rappel de produits jouent un rôle essentiel dans l'atténuation des problèmes financiers et de réputation.



« Lorsque toute l'identité d'une marque repose sur la confiance des consommateurs, une seule expérience négative peut

nuire de manière permanente à la confiance des consommateurs », déclare Harry Allhusen, directeur associé de la gestion de crise des rappels de produits chez Gallagher. « Dans un environnement si exigeant, avoir la bonne stratégie d'intervention en cas de crise peut tout changer. »



Comment la méfiance croissante des consommateurs crée-t-elle un risque réputationnel pour les entreprises?

Sur le marché actuel, les entreprises sont de plus en plus évaluées sur la base de leur conduite, leur réponse aux crises et leur gestion de celles-ci, et pas seulement par la qualité de leurs biens et services. Avec l'augmentation des attentes des parties prenantes, les répercussions d'un échec se sont intensifiées : il y a maintenant une transmission plus rapide au niveau supérieur et plus de responsabilités publiques que jamais.

Combinés, ces facteurs influencent à la fois la fréquence et la gravité des rappels de produits, selon Adam Nisenson, directeur général supervisant la stratégie de rappel de produits chez Gallagher. « Une préoccupation majeure pour une entreprise aujourd'hui, qu'elle vende des voitures ou de la soupe, découle en une perte de confiance chez les consommateurs. Les gens sont moins susceptibles d'acheter votre produit s'ils craignent qu'il soit dangereux. Et les dépenses et la durée nécessaires pour reconstruire cette confiance sont un risque financier et réputationnel majeur. »

L'érosion constante de la confiance envers les institutions, les médias et les marques a été l'un des résultats les plus consécutifs de la période de polycrise de 2020 à 2025, cédant la place à un état d'esprit plus insulaire de « confiance en soi-même, doute envers le reste », et finalement, aux griefs.

Selon le baromètre de confiance Edelman de 2026, 57 % des personnes interrogées rapportent un grief modéré à élevé. Les griefs peuvent découler d'une impression que le gouvernement et les entreprises servent les intérêts de peu de gens, et qu'en fin de compte, les seuls qui gagnent sont les plus fortunés. Chez les personnes ayant un état d'esprit insulaire, cette méfiance est encore plus présente, et façonne la confiance qu'elles accordent à une entreprise et même leur volonté de soutenir des dirigeants ou des équipes dont les valeurs diffèrent des leurs.

« Les conflits sur le lieu de travail sont en hausse parce que les conflits dans notre monde sont en hausse et que tout se répercute », déclare Kathleen Schulz, directrice de l'innovation mondiale, Bien-être organisationnel, Gallagher. « Avec tant de questions politiques et économiques conflictuelles et les problèmes sur le marché du travail qui ont des répercussions sur l'état du monde en ce moment, il y a beaucoup de volatilité, et nous en constatons les répercussions sur le lieu de travail. »

Ce point de discord, particulièrement prononcé au sein des grandes économies, y compris le Japon, l'Allemagne, le Royaume-Uni, les États-Unis et la France, peut entraîner une « pénalité de confiance » sous la forme d'une baisse de la loyauté envers la marque.

Le marché de l'assurance de rappel de produits a évolué pour répondre aux risques commerciaux sous-jacents à cette préoccupation même, à savoir les coûts de responsabilité des produits de première partie que l'assurance traditionnelle ne couvrirait pas. Les déclencheurs allaient de la contamination et du dysfonctionnement à la non-conformité réglementaire, et c'est souvent là que le sentiment du public a atteint un point de basculement. Dès le départ, ces politiques ont presque toujours eu une composante de réponse à la crise intégrée, un élément qui est devenu plus important au fil du temps.

« Aujourd'hui, les répercussions financières d'un rappel ont changé, et on est passé de chercher à prévenir les blessures à préserver la réputation », déclare Nisenson. « C'est pourquoi il est important de déterminer et de définir les risques associés. »





Comment les médias sociaux créent un effet boule de neige

En 2016, une série d'incidents de surchauffe de téléphones intelligents s'est rapidement transformée en tempête médiatique pour un fabricant de technologies. Les vidéos de téléphones en flamme et les commentaires de réactions d'influenceurs sont devenus viraux, transformant un problème de sécurité des produits en une crise mondiale de réputation pour l'entreprise.

Malgré les rappels formels, les remplacements et les clarifications, les consommateurs ont continué à croire que les appareils étaient dangereux parce que le récit sur Internet avait dépassé l'explication technique. Cela a montré que dans une société qui « vit » en ligne, la première histoire à se propager est souvent la plus forte.

En effet, les médias sociaux ont réécrit les règles de communication. Une seule publication alarmante peut se transformer en histoire délirante qui atteint des millions avant qu'une entreprise n'ait même eu l'occasion de rédiger sa première déclaration. Ainsi, lorsqu'un rappel est annoncé, le public peut commencer à paniquer.

« Les gens passent directement à : Oh mon dieu, ils nous empoisonnent intentionnellement », dit Nisenson. « Cela n'a rien à voir avec la réalité, mais cette méfiance persistante, alimentée par les médias sociaux, représente un défi important pour les entreprises et joue un rôle majeur dans l'élaboration des consommateurs et la réaction/réponse associée. »

« De nombreux consommateurs hésitent à revenir vers un produit qui a précédemment été rappelé », poursuit-il. « Certains oublient, d'autres attendent d'être rassurés, et beaucoup ne veulent tout simplement pas prendre le risque tant qu'ils ne sont pas convaincus que le produit est à nouveau en sécurité. »

Au milieu des diverses sources de désinformation, les blagues peuvent avoir des répercussions importantes, même lorsqu'elles sont mises en scène. Les vidéos d'employés mécontents qui prétendent contaminer ou manipuler mal les produits peuvent avoir une incidence sur les ventes, quelle que soit la vérité, note Eddie Kurshumlija, directeur de la gestion de crise des rappels de produits chez Gallagher. « Même si rien n'est arrivé au produit lui-même, les consommateurs peuvent s'imaginer qu'une performance reflète la réalité. »

« Ces ondes de choc sur la réputation qui sont en évolution rapide peuvent déclencher une réponse publique similaire à celle d'une contamination vérifiée », ajoute-t-il. « Cela entraîne de la panique, de la méfiance, des retraits et des pertes de ventes. »

Le manque d'éthique, de transparence et de durabilité dans l'approvisionnement mondial est une autre cause d'événements ayant une incidence sur la réputation, même en l'absence de contamination. Lorsque les consommateurs découvrent que la sauce tomate commercialisée comme étant authentiquement italienne est fabriquée à partir d'un produit cultivé en Chine, cela est considéré comme une violation de la confiance. Encore plus problématique est le potentiel de [violations des droits de l'homme](#) dans le « pays d'origine ».

Réponse efficace à la crise en action : Les entreprises qui ont bien fait des rappels

Les contrôles de qualité ont beaucoup évolué. Les entreprises peuvent détecter, tracer et isoler les risques avec une plus grande précision et ainsi prévenir plus de dommages qu'il y a dix ans. Pourtant, paradoxalement, le coût des rappels n'a jamais été plus élevé, tant littéralement, [comme le soulignent les chiffres des réclamations](#), que figurativement, comme le souligne le sentiment des consommateurs.

Les entreprises qui réussissent à gérer les rappels tout en conservant la confiance et la réputation pendant une crise suivent souvent le même guide :

- Agir rapidement,
- Communiquer de manière transparente et
- Revenir sur le marché avec des améliorations.

Pourquoi les 48 premières heures sont importantes pour la gestion de crise

Le calendrier d'un rappel peut façonner l'intégralité du récit. Lorsqu'une entreprise procède de manière précoce, le rappel démontre est moins une preuve d'échec qu'une preuve de responsabilité.

Un exemple déterminant vient du début des années 1980, lorsqu'un important fabricant américain de soins de santé a retiré des millions d'unités d'un médicament en vente libre des rayons à l'échelle nationale après la découverte de preuves d'altération externe. Comme le retrait était volontaire, il n'y a pas eu de mandat réglementaire pour un rappel, et la marque a rapidement réintroduit le médicament avec un emballage protégé contre les modifications.

Dans un exemple plus récent, un détaillant d'ameublement populaire a émis un rappel volontaire de millions d'unités de commode à tiroirs pour enfants après avoir déterminé un risque potentiel de basculement. Encore une fois, aucune ordonnance réglementaire n'a été émise, mais l'entreprise a agi de manière proactive, en redéfinissant ses mécanismes de sécurité et en lançant une campagne de sensibilisation du public pour offrir un ancrage sûr.

Dans les deux cas, alors que les rappels étaient coûteux, complexes et non obligatoires, les actions décisives ont renforcé la fiabilité de la marque. Les consommateurs ont considéré ces actions comme une preuve de responsabilité, ce qui est rare dans les rappels à grande échelle mettant en cause des défauts significatifs.



Gagnez en confiance grâce à une communication claire

Les communications déterminent si les parties prenantes considèrent les événements de rappel comme une violation de la confiance ou une démonstration de responsabilité. Les organisations qui communiquent de manière claire et continue, même lorsque l'ensemble de la situation n'est pas encore connu, sont plus susceptibles d'être considérées comme dignes de confiance à la fin de la crise.

Un exemple de cela est celui d'un constructeur automobile qui a fait face à plusieurs rapports d'accélération involontaire sur plusieurs modèles de véhicules. Au lieu de contester des allégations ou d'attendre des conclusions réglementaires, la direction de l'entreprise a reconnu publiquement et sans ambiguïté le problème. Ils ont souligné les risques, expliqué les mesures de sécurité intermédiaires que les conducteurs pouvaient prendre et se sont engagés à mettre en œuvre un plan d'action corrective, tout en continuant à enquêter sur la cause profonde.

La volonté de l'entreprise de parler ouvertement de la situation et d'accepter la responsabilité a été largement reconnue comme ayant limité les dommages à long terme à sa marque et à sa réputation.

Une liste de vérification pratique pour la gestion de la réputation de l'entreprise

« Une fois qu'une fausse histoire prend du galon sur les médias sociaux, elle peut se propager rapidement et devenir difficile à contrôler », note Stephen Elms, chef de la division des conseils aux entreprises pour le secteur de la production alimentaire chez Gallagher Australie.

Dans l'environnement hyperconnecté d'aujourd'hui, le plus grand test de résilience n'est pas seulement celui de la gestion des « faits », mais bien celui de la résistance aux distorsions associées à la mauvaise information et à la désinformation.

Les mauvaises informations

Se propagent souvent involontairement en raison d'informations fausses ou inexactes.

La désinformation

En revanche, est conçue pour induire en erreur, et est créée et diffusée pour manipuler les opinions et les décisions, et à long terme, nuire à la réputation.

Quelle que soit la définition, les organisations doivent anticiper et effectuer des tests de résistance contre la mauvaise information et la désinformation.

- **Établissement de modèles de menaces** : Déterminez les différentes façons dont la désinformation pourrait cibler votre organisation. L'évaluation de la probabilité et de l'impact des vecteurs d'attaque, tels que les images falsifiées, les faux communiqués de presse et l'usurpation d'identité des dirigeants, augmente le niveau de préparation.
- **Détection et surveillance** : Surveillez systématiquement les mentions de votre marque et les commentaires sur votre leadership sur tous les canaux médiatiques.
- **Utilisez l'IA pour exécuter des simulations** : Les modèles basés sur l'IA peuvent suivre et signaler les désinformations sur les médias multicanal, analyser la portée de ces incidents et les sentiments associés et noter lesdits risques, créant finalement une base pour votre stratégie d'intervention en cas de crise.
- **Préparation des employés et des porte-parole** : Assurez-vous que les équipes internes savent comment réagir rapidement et systématiquement. Créez des stratégies de communication claires et engagez les équipes juridiques, des relations publiques et des risques.
- **Protocoles de vérification** : Validez les informations avant de réagir ou de les amplifier. Mettez en œuvre un flux de travail de vérification des faits pour vérifier la crédibilité de la source, effectuer une vérification croisée avec les données internes et confirmer avec des tiers de confiance.
- **Mesure et apprentissage** : Comparez vos pratiques aux meilleures du secteur et mettez à jour les scénarios de test de résistance chaque trimestre.



Rebondir avec des stratégies à l'épreuve des rappels

Face aux rappels obligatoires, les entreprises qui adoptent une approche proactive et investissent dans des changements structurels robustes sont celles qui s'en sortent le mieux. Un important producteur canadien d'aliments emballés qui a été confronté à une contamination généralisée à la listeria offre une classe de maître dans la gestion de la réputation des entreprises.

L'épidémie elle-même a déclenché un rappel obligatoire de plusieurs gammes de produits, une crise de santé publique de premier plan et un examen intense des médias. Au lieu de faire profil bas au milieu des difficultés, l'organisation a adopté une stratégie de rebond complète, notamment :

- Un rappel rapide et complet bien au-delà des exigences minimales réglementaires
- Excuses transparentes, dirigées par le PDG et communication fréquente sur la portée de la contamination, la progression de l'enquête et les mesures correctives.
- Améliorations tangibles de la qualité structurelle sous la forme d'une révision du protocole de sécurité et de l'intégration de systèmes de test et de traçabilité avancés pour prévenir la récurrence.
- Campagnes médiatiques interactives et excuses de suivi sur les étapes anniversaires, soulignant le message de « ne jamais oublier, ne jamais répéter ».
- Se positionner en tant que défenseurs de la sécurité du secteur en investissant dans un programme national d'éducation et de sensibilisation sur les améliorations de la sécurité alimentaire.

« Les consultants de crise peuvent jouer un rôle important dans la communication de crise », déclare Allhusen. « Ils aident non seulement à gérer la situation, mais garantissent également que les messages externes sont précis et efficaces en cas d'incident. Cela est essentiel pour atténuer les pertes potentielles et protéger la réputation de la marque. »



Ce que les rappels réussis nous disent sur la préparation d'une réponse efficace à la crise

Lorsqu'il y a un rappel, les entreprises ont la pression de retirer rapidement les produits, de hiérarchiser la sécurité des clients et de désamorcer la situation, tout en se préparant à reprendre leurs activités habituelles en préservant toute leur crédibilité. La préparation avant sinistre est ce qui aide les organisations à convertir les rappels en occasions de renforcement de la marque.

Les politiques de rappel de produits sont intégrées à un élément de contrôle des pertes avant l'incident, ce qui aide les organisations à exécuter de manière proactive des tests de simulation de crise. Ces exercices sont conçus pour reproduire la pression et l'incertitude associées à un incident réel, et guident les équipes tout au long des phases de découverte, d'enquête et de réponse.

« Si une entreprise n'a jamais connu de rappel, elle peut avoir des plans théoriques en place, il est difficile de vraiment se préparer à un tel rappel », déclare Kurshumlja. « Les simulations de crise peuvent être ce qui se rapproche le plus d'un rappel réel. »

Le succès de cette approche précédant la perte a été régulièrement déployé pour englober d'autres catégories d'entreprises de biens et risques divers, telles que la cyber-assurance, la violence politique et les administrateurs et dirigeants. L'objectif est de renforcer la résilience, de minimiser l'étendue des pertes dans le cas du pire scénario et d'offrir une protection contre le risque de réputation pour la marque.

L'objectif (d'une préparation proactive) est de renforcer la résilience, de minimiser l'étendue des pertes dans le cas du pire scénario et d'offrir une protection contre le risque de réputation pour la marque.

Des tests de résistance réguliers aident les entreprises à développer leur expérience et leur confiance pour s'assurer que, pendant une crise, leur réponse est rapide, coordonnée et crédible, et permet de protéger les consommateurs, les parties prenantes et les entreprises elles-mêmes.

Les entreprises sont sous pression pour retirer rapidement les produits, hiérarchiser la sécurité des clients, désamorcer la situation et reprendre les affaires avec une crédibilité intacte. Les organisations qui traitent les rappels comme des occasions de renforcer leurs relations avec les parties prenantes peuvent même émerger avec une marque et une fidélité client renforcées.



Simuler un rappel de produit : Une liste de contrôle de planification avant l'incident

Découverte du problème

La simulation commence par déterminer la façon dont le problème a été détecté pour la première fois. Cette étape souligne l'importance de surveiller plusieurs canaux de détection des risques.

Les questions clés sont les suivantes :

- A-t-il été signalé par les autorités gouvernementales?
- A-t-il été mis en évidence dans les médias?
- A-t-il été soulevé par un client travaillant avec des responsables de la sécurité alimentaire?

Suivi de la source

Les participants localisent ensuite les produits touchés, en particulier ceux liés aux lots contaminés, pour évaluer la portée et la source de l'exposition (interne/par le biais de la chaîne d'approvisionnement/par le biais de sources externes).

Vérifications opérationnelles

Les équipes évaluent les détails critiques tels que :

- Combien de lots ont été produits?
- Quand l'équipement a-t-il été nettoyé pour la dernière fois afin d'éliminer les résidus?
- Quelles étapes de récupération sont nécessaires pour retirer en toute sécurité les produits de la circulation?

Stratégie de communication

En tant que pierre angulaire majeure de la stratégie d'intervention en cas de crise, la simulation prépare les équipes à s'engager auprès de diverses parties prenantes, y compris les clients, les régulateurs comme la FDA, les partenaires financiers, les actionnaires et les employés.



Les trois ingrédients d'une communication de crise efficace

Le silence peut vous faire gagner du temps, mais il achète rarement de la confiance. Le renforcement de la crédibilité aux yeux des clients commence par une communication transparente et opportune, en particulier lorsque les dirigeants peuvent corriger un problème, protéger leurs parties prenantes ou changer les choses pour elles.¹

« Lorsque les clients découvrent une faute chez des parties externes, ils pourraient penser que la dissimulation et les hésitations sont malhonnêtes. Ils pourraient également être plus susceptibles d'accepter un récit exagéré », note Nisenson.

Communiquer au bon moment est donc aussi essentiel que le message lui-même. C'est précisément là que le fait d'avoir les bonnes politiques et les bons partenaires en matière de risques peut aider. Les consultants et experts en communication de crise peuvent adapter les déclarations pour traiter le problème directement, en s'assurant que le bon message est transmis par les canaux médiatiques les plus efficaces.

En particulier, il existe trois ingrédients d'une stratégie efficace de communication de crise :

1. Établir une source principale de communication :

Assurez-vous que la communication de la marque est la principale source d'information. De plus, il est essentiel de maintenir des récits cohérents sur tous les canaux.

2. Adopter une stratégie de communication de l'intérieur vers l'extérieur :

La communication décentralisée, tant interne qu'externe, est devenue la première ligne de la gestion de la réputation de l'entreprise. Un partenariat proactif avec les équipes de relations publiques peut apporter de la cohérence et élaborer un récit unifié.

3. Garder la communication authentique :

Une réponse crédible est centrée sur l'humain. Les consommateurs veulent être rassurés quant au fait que l'entreprise comprend la gêne ou le préjudice causé et s'engage à faire les choses correctement.

Gagner de nouveau la confiance : Lorsque la restauration de la marque prend plus de temps

Malgré tous les efforts pour contrôler le récit, la publicité défavorable peut avoir des conséquences durables, en particulier dans les chambres d'écho des médias sociaux. C'est pourquoi les programmes de rappel comprennent des dispositions sur la publicité défavorable pour aider à rétablir la confiance, note Kurshumlija, alors qu'il ajoute qu'une politique bien élaborée se concentre sur « fournir aux clients le soutien dont ils ont besoin pour retrouver leur position sur le marché après un rappel ».

Cette responsabilité s'applique également lorsque la confiance des consommateurs continue de baisser pendant ou après un incident et que la réhabilitation de la marque devient essentielle. Les politiques allouent souvent des fonds pour des stratégies promotionnelles, qui, associées au soutien d'experts en relations publiques, peuvent aider à rétablir la confiance.

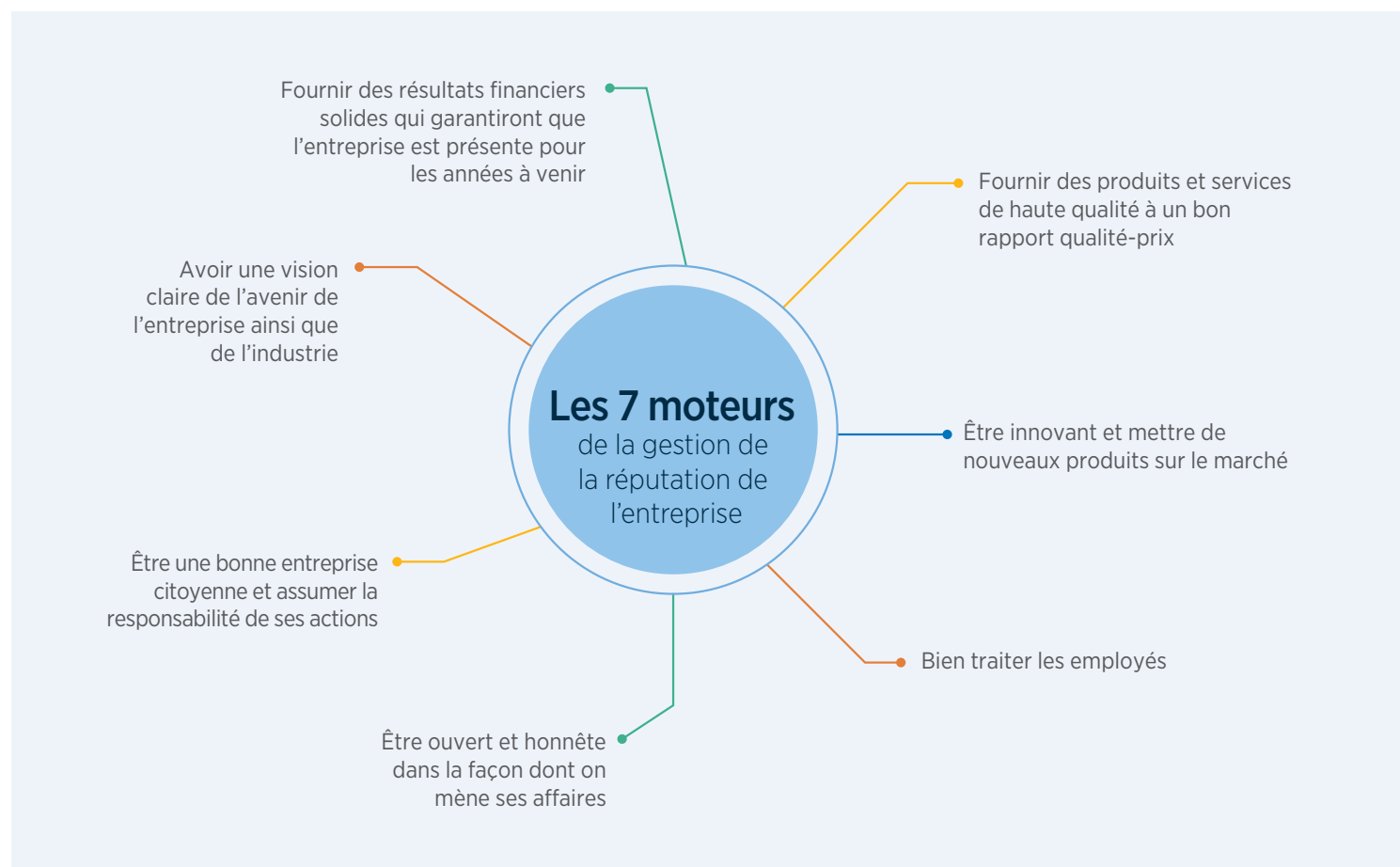
« L'approche de l'engagement de ces experts peut varier. Les grandes entreprises disposent souvent d'équipes de relations publiques internes particulières; d'autres peuvent devoir s'associer à des entreprises externes », déclare Elms. « Peu importe, la première étape pour traiter la réputation de la marque est de s'engager de manière proactive avec ces experts et de déterminer des stratégies pour gérer le préjudice. »

Les stratégies pour gérer l'imagerie de rappel pourraient inclure des campagnes promotionnelles (par ex., « offrez-achetez-en une, obtenez-en une autre gratuitement »), la distribution de marchandises supplémentaires et même des stratégies ciblées sur les médias sociaux.

Ces points de contact sont plus importants que jamais : les consommateurs sont beaucoup plus disposés à revisiter une marque lorsque ce sont des voix familières et crédibles auxquelles ils font déjà confiance en ligne qui les rassurent. Et lorsque les institutions communiquent avec cohérence et transparence, même les publics généralement réservés ou motivés par les griefs deviennent nettement plus ouverts au réengagement¹.

¹2026 Edelman Trust Barometer, "Edelman", accessed 27 Feb 2026.

Les sept moteurs de la gestion de la réputation de l'entreprise



Comme Warren Buffett l'a notoirement observé, une marque et une réputation respectables peuvent prendre vingt ans à se bâtir et tout peut s'écrouler en à peine quelques secondes. L'environnement d'exploitation a évolué de manière à amplifier l'examen, à présenter des chocs plus fréquents et à permettre aux mauvaises nouvelles de se propager en un clic. Cela signifie que chaque incident de rappel est devenu un test d'intégrité effectué à la vue du public.

Dans ce contexte, une gestion de crise efficace pendant un rappel détermine si une entreprise préserve la confiance, restaure la dynamique et apprend à grande échelle. Les dirigeants peuvent ancrer leur manuel autour de quatre éléments décisifs : détecter les risques tôt, divulguer le récit en temps opportun et défendre la marque avec les bonnes stratégies.

La protection de la confiance et de la réputation est possible lorsque des mesures correctives sont maintenues et communiquées efficacement. « En démontrant que la situation est sous contrôle et gérée de manière responsable, les entreprises peuvent atténuer les dommages associés à un rappel et réduire l'impact global sur leur réputation », déclare Kurshumlija.

Restez au fait des dernières nouvelles et perspectives:
visitez **ajg.com/fr/news-and-insights/**

CONDITIONS AND LIMITATIONS