

**Management efficace de la chaîne d’approvisionnement via le
system de management de la continuité d’activité SMCA**

الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد من خلال نظام إدارة استمرارية الأعمال

<i>SLIMANI Mohammed El Amin¹</i>	<i>Aicha HAMADOUCHE</i>
Doctorant École Supérieure de Commerce <i>m_slimani@esc-alger.dz</i>	Maitre de conférences A École Supérieure de Commerce <i>a_hamadouche@esc-alger.dz</i>

Réception : 23/03/2023

Acceptation : 15/04/2023

Publication : 30/06/2023

Résumé :

De plus en plus, les chaînes d’approvisionnements sont soumises à de nombreux types de perturbations difficilement prévisibles, dont la fréquence et l’impact sont élevés. D’où un intérêt accru pour les méthodes et les outils permettant de gérer ces perturbations. Pour y répondre, les organisations se sont engagées à mettre en place un SMCA, comme une solution possible pour réduire l’impact des perturbations sur les chaînes d’approvisionnements. Ce document présente le fond d’un SMCA selon des normes internationales reconnues comme ISO 22301:2019, et la norme allemande de l’Office fédéral de la sécurité de l’information (BSI). Les auteurs discutent en détail de la composante centrale du SMCA, le bilan d’impact sur l’activité (BIA), et à travers une analyse de la littérature existante, ils expliquent comment le SMCA peut faciliter et améliorer la résilience de la chaîne d’approvisionnement.

Mots clés : Système de management de la continuité d’activité, ISO 22301, chaîne d’approvisionnement

ملخص:

¹ - Auteur correspondant : Mohammed El Amin SLIMANI, *m_slimani@esc-alger.dz*.

تعاين سلاسل الإمداد من اضطرابات غير متوقعة ذات تكرار وتأثير عالٍ، مما زاد من اهتمام الباحثين بطرق وأدوات لإدارة هذه الاضطرابات. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم المبادئ الأساسية لنظام إدارة استمرارية الأعمال وفقًا للمعايير الدولية المعترف بها، مثل ISO 22301: 2019. يسلط الباحثون الضوء على العناصر الأساسية في نظام إدارة استمرارية وعملية تحليل تأثير الأعمال وتقييم المخاطر (BIA)، ويظهرون من خلال مراجعة الأدبيات الحالية كيف يمكن لنظام BCM أن يساعد في تعزيز مرونة سلاسل التوريد وتحسينها.

الكلمات المفتاحية: نظام إدارة استمرارية الأعمال، ISO 22301، سلاسل الإمداد.

1. INTRODUCTION

Les entreprises fonctionnent dans un contexte de mondialisation, de complexité et de risque croissants, ce qui rend difficile pour les entreprises d'obtenir et de maintenir un avantage concurrentiel, voire de survivre dans ce contexte instable. Des événements économiques, sociaux, politiques, techniques et environnementaux peuvent entraver l'activité principale. Catastrophes naturelles, maladies, attaques terroristes, grèves, crises financières, systèmes défailants, ruptures de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement, tout cela peut avoir un impact négatif sur la croissance et les performances (Păunescu et al., 2018). Il est désormais pratiquement impossible de prévoir leur nature, leur durée et leur ampleur. Cela nécessite une approche innovante et holistique qui aidera les entreprises à réduire ou à éliminer l'effet des événements inattendus. La réponse à ces perturbations potentielles porte principalement sur la réduction des risques visant à réduire la probabilité d'une perturbation, et la restauration permettant de réduire l'impact de la perturbation une fois qu'elle s'est produite. Par conséquent, les entreprises doivent mettre en place des mécanismes et des outils opérationnels permettant de se préparer, de réagir et de se rétablir efficacement en cas d'incident inattendu afin d'assurer la continuité des activités critiques (Swartz et al., 2010).

Les entreprises s'efforcent de devenir résilientes tout au long de la chaîne d'approvisionnement afin de faire face à ces enjeux pressants. À cet égard, le management de la continuité des activités (MCA) est une discipline de management qui peut contribuer à la résilience de la chaîne d'approvisionnement. Son objectif n'est pas seulement d'identifier les menaces possibles pour une organisation, mais aussi de construire un système holistique qui découvre les points faibles et applique des mesures de prévention, préservant ainsi la réputation et les activités critiques de l'entreprise et de ses principales parties prenantes, y compris ses fournisseurs (Riglietti, 2022). Le système de management de la continuité d'activité (SMCA) est devenu la

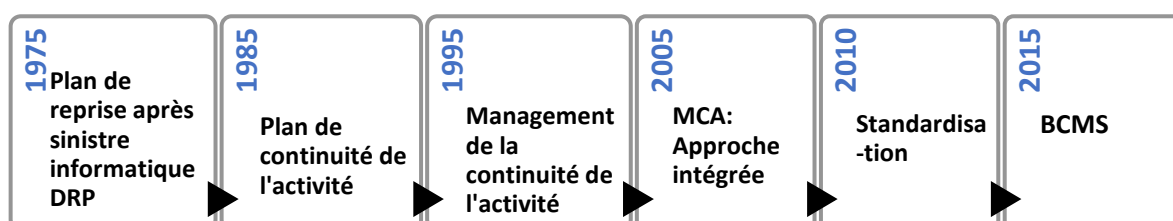
référence des praticiens en matière de résilience de la chaîne d'approvisionnement, comme le confirme l'émergence de normes internationales dédiées telles que les normes ISO 22301:2019 et ISO 22318:2021, mais la littérature n'a pas accordé beaucoup d'attention à ce sujet. Cet article propose un raisonnement par le biais d'un travail conceptuel sur la mise en place d'un SMCA conformément à la norme ISO 22301:2019.

Dans la suite du document, nous présentons l'évolution du concept de MCA. Après, nous faisons le point sur l'état actuel de l'adoption du SMCA, les principales caractéristiques de la norme ISO 22301, et les éléments essentiels du SMCA. Ensuite, le SMCA est intégré dans les concepts de résilience de la chaîne d'approvisionnement.

2. Management de la continuité d'activité (MCA)

Historiquement, les efforts de continuité des activités ont existés, faisant référence aux actions des organisations destinées à assurer la continuité de leur prestation de services ou de produits face à des situations de crise. Le management de la continuité d'activité a trouvé son origine dans le monde des entreprises dans les années 1970 sous la forme d'un plan de reprise après sinistre informatique (DRP), qui était principalement axé sur le département des systèmes d'information (Hamid, 2018). Cependant, le DRP a évolué vers un concept et une pratique plus large, appelé plan de continuité d'activité (PCA), afin d'étendre les mesures de continuité à l'ensemble de l'entreprise et aux entreprises partenaires en amont et en aval de la chaîne d'approvisionnement (Suresh et al., 2020).

Toutes ces initiatives sont progressivement développées en un concept de management de la continuité d'activité (MCA), qui fait référence à un ensemble de lignes directrices, de politiques et d'outils destinés à aider les organisations à maintenir le fonctionnement de leurs processus opérationnels critiques en cas d'évènements disruptifs (Schmid et al., 2021). Elles sont ensuite devenues de plus



en plus des approches au niveau des processus, déterminées par des exigences et des normes, et pilotées par des organisations internationales (Herbane, 2010), telle que l'organisation internationale de normalisation (ISO) (ex. ISO 22301, 22,317, 31,000), la figure 01 montre l'évolution du Management de la continuité d'activité.

Fig.1. L'évolution du MCA



Source :(Ferguson, 2019; Hamid, 2018)

La norme ISO 22301 :2019 définit le management de la continuité d'activité comme étant : « *la capacité d'un organisme à poursuivre la livraison ou la fourniture de produits ou services dans des délais acceptables à une capacité prédéfinie pendant une perturbation* », alors que le BCMS est le système de gestion connexe qui « *établit, met en œuvre, exploite, surveille, passe en revue, maintient et améliore la continuité d'activité* » (ISO 22301, 2019).

3. Etat des lieux sur la mise en place du SMCA selon la norme ISO 22301

Parmi les systèmes de gestion, plusieurs sont mis en œuvre sous la forme de normes nationales et internationales, comme la norme internationale ISO 22301 sur le système de management de la continuité des activités. ISO 22301, c'est la première norme internationale relative au MCA, elle met en commun toutes les normes existantes et les bonnes pratiques pour développer une approche universelle de management de la continuité d'activité. Elle

souligne l'importance de la mise en place d'un système de management de la continuité d'activité, qui soit capable d'apporter une réponse efficace aux perturbations et de minimiser les impacts non souhaités sur l'organisation.

Depuis la première publication de la norme ISO 22301 en 2012, son taux d'adoption a augmenté dans le monde entier, et sur la base des résultats des études menées par l'Organisation internationale de normalisation (ISO), le nombre de certificats valides délivrés en 2019 était de 1693 (ISO-Survey, 2019), et de 2559 en 2021, ce qui représente une augmentation de 50 % (ISO-Survey, 2021), et ce qui explique que les entreprises s'orientent vers la mise en œuvre de SMCA en raison des circonstances engendrées par la pandémie de COVID-19. La dernière version de la norme ISO 22301:2019 insiste d'ailleurs sur le fait que le BCMS est applicable à toutes les organisations, quels que soient leur taille, leur secteur ou leur type d'activité (ISO 22301, 2019), elle a pris en compte les changements et les développements importants qui interviennent dans le domaine de la continuité d'activité et vise à apporter plus de valeur aux utilisateurs en proposant les meilleures pratiques nécessaires afin d'aider les organisations à répondre aux perturbations et à se rétablir de manière efficace (Rađenović & Živković, 2022).

Les études scientifiques sur le management de la continuité d'activité ont été peu nombreuses aux dernières années (Wieteska, 2018). Cependant, les recherches soulignent l'efficacité de l'adoption, des pratiques et des approches du MCA dans des domaines d'activité et des pays particuliers, ce qui montre qu'un approfondissement est nécessaire (Sawalha, 2020).

4. Système de Management de la Continuité d'Activité selon la norme ISO 22301:2019

Au cœur de la norme ISO 22301:2019 et sa structure de haut niveau (HLS), se trouve un paradigme d'amélioration continue connu sous le nom de l'approche Plan-Do-Check-Act (PDCA), qui est

fondamentale pour tout système de management. A ce propos, les quatre phases du paradigme sont incorporées dans les processus clés du BCMS. La phase de planification du PDCA comporte quatre clauses de la norme : 4. contexte de l'organisme, 5. leadership, 6. planification, 7. support, cette phase a pour objet de mettre le SMCA à l'appui des objectifs et des stratégies de l'organisation, d'identifier son périmètre d'application, et d'obtenir le soutien de la direction générale pour la mise en place du SMCA au sein de l'organisation. La phase d'exécution du cycle figure dans la clause 8 (Fonctionnement), il s'agit de la composante centrale du système de management de la continuité des activités. La phase de contrôle (clause 9. Evaluation de la performance) évalue l'efficacité du SMCA et l'adéquation de ses activités, en adoptant des méthodes et des outils appropriés, ensuite les résultats sont analysés par la direction qui définit un plan d'action pour améliorer les performances du système. Enfin, la clause 10 correspond à l'amélioration continue du SMCA, traitant les enjeux potentiels liés à la bonne gestion du système, qui sont ensuite intégrés à la phase planifier (ISO 22301, 2019).

Conformément à la norme ISO 22301 :2019, le cycle de vie du BCMS est composé des éléments suivants :

- Programme de management de la continuité d'activité : Planification et contrôle opérationnel des processus pour répondre aux exigences, et identification des livrables clés.
- Compréhension de l'organisation et de son contexte : Analyse approfondie de l'organisation et de ses processus clés afin d'assurer que le programme de MCA est établi en fonction de ses objectifs, en utilisant du bilan d'impact sur l'activité (BIA) pour analyser l'impact à long terme d'une perturbation sur l'organisation, et de l'évaluation des risques pour identifier les risques qui pourraient entraîner une perturbation. Le BIA et l'évaluation des risques posent les bases de l'élaboration de stratégies de la continuité d'activité.

- Stratégies de management de la continuité d'activité : Identification des différentes stratégies de limitation des dommages et évaluation de leur utilité potentielle pour assurer le déroulement de la fonction vitale de l'entreprise. L'organisation évalue les différentes options stratégiques en fonction de leurs critères tels que les coûts ou le temps de reprise et sélectionne l'option appropriée.
- Élaboration et mise en œuvre du plan de continuité d'activité (PCA) : le PCA constituent des informations documentées qui guident une organisation pendant la perturbation, il permet de créer et de maintenir une structure d'intervention facilitant la diffusion rapide des informations aux parties prenantes pertinentes.
- Maintenir et auditer le SMCA : Un programme de simulation et de vérification permettant de s'assurer que les stratégies et le plan de continuité d'activité sont à jour, adéquats et pertinents.
- Instauration d'une culture de MCA : La nécessité d'instaurer une culture de la continuité dans l'entreprise en sensibilisant les principales parties prenantes et en assurant la formation des employés.

Fig.2. Cycle de vie du BCMS selon la norme ISO 22301:2019



Source : Elaborée par nous-mêmes

Le système de management de la continuité d'activité (SMCA) décrit la préparation de processus organisationnelle pour répondre aux perturbations. Par la suite, la robustesse du système se trouve consolidée grâce aux stratégies de continuité établies et sur la base des résultats du bilan d'impact sur l'activité (BIA). En outre l'élaboration de PCA et de BIA sont le cœur du système de management de la continuité d'activités (Montshiwa et al., 2016; Tuzcek, 2022).

5. Bilan d'impact sur l'activité (BIA)

Le bilan d'impact sur l'activité fait partie de la phase d'exécution du PDCA. Il permet de déterminer les processus opérationnels et les ressources dont le temps est critique, il s'agit en outre de fixer le seuil d'impact intolérable de l'organisation. Néanmoins, un processus déterminé comme "non critique" par la BIA ne signifie pas qu'il n'est pas important pour l'organisation, mais que sa restauration se voit

attribuer une priorité (BSI 100-4, 2009). Cela se fait par des méthodes analytiques qui évaluent l'ensemble des fonctions et des processus pour lesquels une défaillance est susceptible de menacer immédiatement la fourniture des produits et services et d'avoir un impact significatif sur l'organisation, ces dommages élevés peuvent être des pertes financières, des infractions aux lois ou aux contrats, une détérioration de la réputation ou d'autres scénarios de dommages (BSI 100-4, 2009).

La réalisation d'une analyse d'impact sur l'activité (BIA) peut se faire de différentes manières, mais en réalité, il n'y a pas une seule "vraie" méthode. Il revient à l'organisation elle-même de décider de la manière dont elle obtiendra les résultats nécessaires. Certaines normes fournissent une méthodologie pour la mise en œuvre et le maintien d'un processus de bilan d'impact sur l'activité, en particulier la norme ISO/TS 22317 :2021, et BSI 100-4.

La norme BSI 100-4 présente des lignes directrices et des étapes détaillées (07 steps) pour réaliser un BIA, elle aborde plusieurs événements perturbateurs, tels que les problèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Il convient, avant de commencer le BIA, d'avoir une vue d'ensemble de tous les processus pertinents, de leurs objectifs opérationnels et des interactions entre eux. Selon cette norme les étapes d'un BIA sont les suivantes :

Étape 01 : Sélection de la portée des unités organisationnelles et des processus opérationnels à couvrir

Certains processus opérationnels ne sont pas critiques pour l'organisation lorsqu'ils font partie du périmètre du SMCA. Ceux-ci n'ont pas besoin d'être examinés plus en détail.

Étape 02 : Analyse des dommages

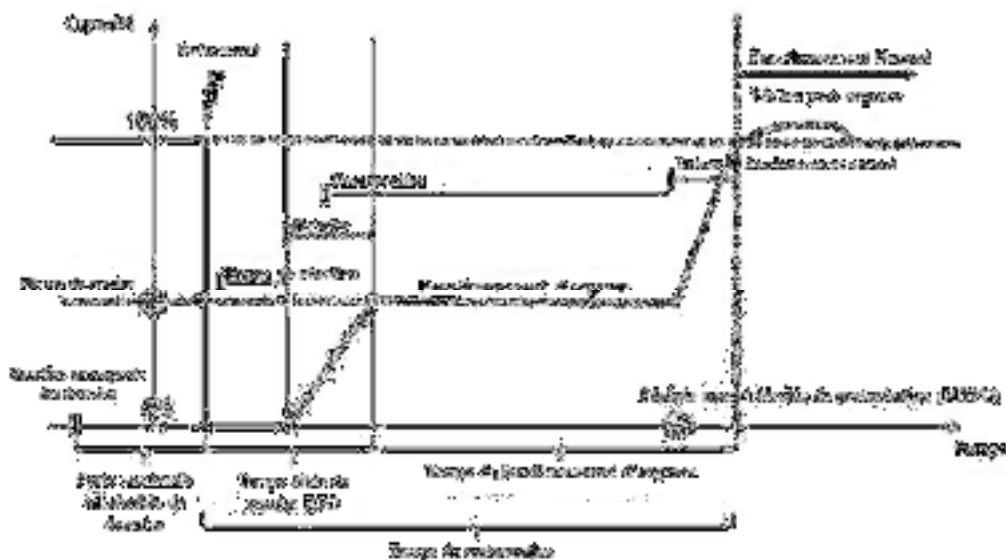
Une étude des dommages susceptibles de toucher l'organisation en cas de dysfonctionnement de certains processus opérationnels. Le montant des dommages n'est pas le seul élément important, le déroulement chronologique des événements dommageables présente également un intérêt particulier.

Étape 03 : Spécification du paramètre de restauration

En fonction de la séquence chronologique des événements perturbateurs et du montant des dommages attendus :

- Le niveau de restauration et la capacité du processus nécessaire pour un fonctionnement d'urgence stable (par exemple, une capacité de 60 %) doivent être indiqués ainsi que le délai de la restauration.
- La période maximale tolérable de perturbation (MTPD) d'un processus détermine le délai dans lequel le processus doit être rétabli afin que l'organisation n'entre pas dans une phase où sa capacité de survie est menacée à court ou à long terme.
- Le temps cible de reprise (RTO) spécifie le délai dans lequel le processus est censé être restauré.
- Le délai spécifié pour le RTO doit être inférieur à la période maximale tolérable de perturbation.

Fig.3. Paramètres de restauratio



Source : (BSI 100-4, 2009)

Étape 04 : Gestion des dépendances

Sachant que les paramètres de restauration ont été spécifiés individuellement pour chaque processus, ils doivent être ajustés avec précision après la spécification. A ce stade, les interactions entre les processus, et les objectifs stratégiques de l'entreprise sont pris en compte, et chaque paramètre nécessitant une correction est ajusté le cas échéant.

Étape 05 : Priorisation des processus et de leur criticité

Sur la base des données disponibles pour la restauration et des dommages résultants, il convient de spécifier l'ordre dans lequel les processus métier seront restaurés et la criticité associée à ces derniers. À cette fin, les catégories de criticité et leurs limites doivent être définies.

Étape 06 : Déterminer les ressources nécessaires aux opérations normales et d'urgence

Pour pouvoir élaborer des stratégies de continuité et définir des mesures préventives, il est nécessaire d'identifier les ressources utilisées par les processus critiques. Il faut déterminer les types de ressources et la capacité requise pour le fonctionnement normal et d'urgence. Les informations relatives à chaque ressource doivent également inclure la spécification de la perte maximale admissible de données, qui se traduit par ce que l'on appelle l'objectif de point de restauration (RPO).

Étape 07 : Criticités et temps de restauration des ressources

Dans la dernière étape du BIA, le temps de reprise et de restauration utilisées par les processus critiques ainsi que leurs criticités sont déterminés. Le temps de restauration est le temps entre l'interruption du processus et le début des opérations normales (BSI 100-4, 2009).

Le processus de bilan d'impact sur l'activité (BIA) n'est pas un projet ponctuel, il doit être revu à des intervalles planifiés. La révision est généralement plus fréquente pendant la phase de développement du SMCA, car ses processus ne sont pas entièrement intégrés aux activités de l'organisation. Une fois que le SMCA est intégré, la maintenance de la BIA devient une procédure standard.

6. MCA et la résilience de la chaîne d'approvisionnement

Le concept de MCA prend place au cœur de la résilience de la chaîne d'approvisionnement qu'elle peut être définie comme la capacité d'une chaîne d'approvisionnement à diminuer la probabilité et/ou l'impact d'éventuelles perturbations, et de réduire les temps de remise en état et de reprise (Falasca et al., 2008), Ce processus permet d'élaborer des stratégies de secours pour les fournisseurs et les stocks afin d'étayer la résilience de la chaîne d'approvisionnement (Wong & Shi.,2015). La résilience ne se limite pas à la prévention des risques, elle permet à une entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel par sa capacité à faire face aux perturbations de manière plus efficace que ses concurrents (Fiksel et al., 2015). Une chaîne d'approvisionnement résiliente se caractérise par plusieurs dimensions avec des stratégies de résilience appropriées (Namdar et al., 2021) :

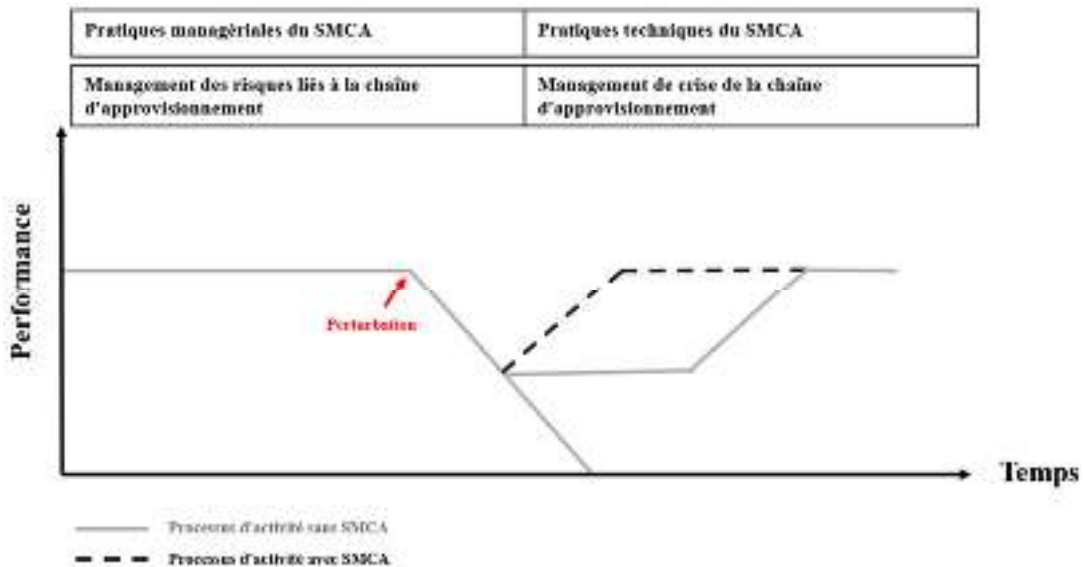
- Anticipation : Détection des perturbations à l'avance (Partage de l'information, TQM et Six Sigma, Supply chain intelligence) ;
- Préparation : diminution du temps de lancement du plan de reprise (Management des risques, mettre en place une équipe de continuité de la chaîne d'approvisionnement, standardiser les processus) ;
- Robustesse : Capacité opérationnelle de l'entreprise après une perturbation (Redondance, contrats flexibles avec les fournisseurs, gestion de stock avec la stratégie Slack) ;

- Reprise : Reprise des processus perturbés (Plans de continuité d'activité, Système de production flexible).

Au niveau des chaînes d'approvisionnement, le management de la continuité d'activité peut être considéré comme une fonction transversale qui fait le lien entre les actions préventives des risques de la chaîne d'approvisionnement et la gestion réactive des crises de la chaîne d'approvisionnement comme le montre la figure 02, et l'existence de ce lien est établie par la norme ISO 22301 (Schätter et al., 2019).

Par ailleurs, il est intéressant de constater que le MCA est applicable également à des conceptions plus modernes des chaînes d'approvisionnements complexes et étroitement liées, dans lesquels la relation entre les fournisseurs n'est pas linéaire, sachant qu'une entreprise peut faire partie de plusieurs réseaux d'approvisionnement qui peuvent évoluer en fonction des besoins et des conditions (Ivanov & Dolgui, 2020).

Fig.4. MCA et management de la chaîne d'approvisionnement



Source : (Schätter et al.,2019)

Ainsi la norme ISO 22318:2021 accorde bien avec cette conception, vu que l'un de ses objectifs est de transmettre une culture de MCA à travers le réseau, et accroître les capacités de réponse et de reprise auprès de chaque fournisseur critique, de sorte que l'ensemble du réseau d'approvisionnement soit mieux équipé non seulement pour faire face à des perturbations à grande échelle, mais aussi à des événements plus courants tels que les variations de la demande et de l'offre (Riglietti, 2022; ISO/TS 22318, 2021).

7. Conclusion :

Compte tenu du contexte actuel, où les menaces et les perturbations sont susceptibles de porter atteinte aux performances et à la pérennité des entreprises, qu’elles se sont efforcées de développer une réponse structurée, et une gestion proactive d'incidents de toute nature de système de management de la continuité d’activité, cette étude soutient que la mise en place système de management de la continuité d’activité SMCA peut devenir une discipline de gestion centrale en fournissant un cadre capable de piloter des mesures de résilience efficaces. La littérature présentée montre que le cycle de vie de SMCA peut soutenir et améliorer la résilience des chaînes d’approvisionnements, ce processus commence par une bonne compréhension de l'organisation, suivie de la détermination de la stratégie de management de la continuité d'activité, puis de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan de la continuité d’activité , de l'exercice, de la maintenance et de la révision des plans BCM, et se termine par l'intégration du MCA dans la culture de l'organisation. Le BIA est l'élément le plus pertinent pour comprendre le fonctionnement d'une organisation, avec l'évaluation des risques.

En termes de management, les entreprises doivent plus que jamais commencer à travailler sur le SMCA, qui s'est avéré très efficace pour atténuer les conséquences de plusieurs types d'événements perturbateurs, y compris la pandémie actuelle, et afin de construire une chaîne d’approvisionnement résiliente. La recherche est limitée par le fait qu'il s'agit d'un domaine relativement nouveau dans le

monde universitaire et qu'il n'y a pas beaucoup d'études pour étayer le corpus de connaissances.

8. Liste de références bibliographiques:

BSI-100-4. (2009). BSI Standard 100–4- *Business Continuity Management*. Federal Office for Information Security (BSI).

Falasca, M., Zobel, C. W., & Cook, D. (2008). *A DS Framework to Assess SC Resilience A Decision Support Framework to Assess Supply Chain Resilience*.

Ferguson, C. S. (2019). Assessing the KING IV Corporate Governance Report in relation to business continuity and resilience. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 13(2).

Fiksel, J., Polyviou, M., Croxton, K. L., & Pettit, T. J. (n.d.). *From Risk to Resilience: Learning to Deal With Disruption* (Vol. 56, Issue 2). <http://mitsmr.com/1uOW55d>

Hamid, A. H. A. (2018). Limitations and challenges towards an effective business continuity management in Nuklear Malaysia. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 298(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/298/1/012050>

Herbane, B. (2010). The evolution of business continuity management: A historical review of practices and drivers. In *Business History* (Vol. 52, Issue 6, pp. 978–1002). Taylor and Francis Ltd. <https://doi.org/10.1080/00076791.2010.511185>

ISO/TS-22317. (2021). *Societal Security - Business Continuity Management Systems - Guidelines for Business Impact Analysis (BIA)*. International Organization for Standardization.

ISO/TS-22318. (2021). *Societal Security - Business Continuity Management Systems - Guidelines for Supply Chain Continuity*. International Organization for Standardization.

ISO-22301. (2019). *Security and Resilience - Business Continuity Management Systems - Requirements*. International Organization for Standardization.

ISO-Survey. (2019). 1. ISO_Survey_2019_results_-_Number_of_certificates_and_sites_per_country_and_the_number_of_sector_overall.

<https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>

Ivanov, D., & Dolgui, A. (2020). Viability of intertwined supply networks: extending the supply chain resilience angles towards survivability. A position paper motivated by COVID-19 outbreak. *International Journal of Production Research*, 58(10), 2904–2915. <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1750727>

Montshiwa, A. L., Nagahira, A., & Ishida, S. (2016). Modifying business continuity plan (BCP) towards an effective auto-mobile business continuity management (BCM): A quantitative approach. *Journal of Disaster Research*, 11(4), 691–698. <https://doi.org/10.20965/jdr.2016.p0691>

Namdar, J., Torabi, S. A., Sahebjamnia, N., & Nilkanth Pradhan, N. (2021). Business continuity-inspired resilient supply chain network design. *International Journal of Production Research*, 59(5), 1331–1367. <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1798033>

Păunescu, C., Popescu, M. C., & Blid, L. (2018). Business impact analysis for business continuity: Evidence from Romanian enterprises on critical functions. *Management and Marketing*, 13(3), 1035–1050. <https://doi.org/10.2478/MMCKS-2018-0021>

Radenuvić, T., & Živković, S. (2022). The Effectiveness of Business Continuity Management System in Enterprises. In The European Society of Safety Engineers (Ed.), *17th International Conference Management and Safety M&S 2022: Business Continuity Management and Safety* (pp. 51–56).

Riglietti, F. G. (2022). Business continuity management as a key enabler of supply chain resilience: a conceptual paper. *IFAC-Papers Online*, 55(10), 2197–2202. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2022.10.034>

- Sawalha, I. H. (2020). Business continuity management: use and approach’s effectiveness. *Continuity & Resilience Review*, 2(2), 81–96. <https://doi.org/10.1108/crr-05-2020-0016>
- Schätter, F., Hansen, O., Wiens, M., & Schultmann, F. (2019). A decision support methodology for a disaster-caused business continuity management. *Decision Support Systems*, 118, 10–20. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.12.006>
- Schmid, B., Raju, E., & Jensen, P. K. M. (2021). COVID-19 and business continuity - learning from the private sector and humanitarian actors in Kenya. *Progress in Disaster Science*, 11. <https://doi.org/10.1016/j.pdisas.2021.100181>
- Suresh, N., Sanders, G. L., & Braunscheidel, M. J. (2020). Business Continuity Management for Supply Chains Facing Catastrophic Events. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 129–138. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.3005506>
- Swartz, E., Elliott, D., & Herbane, B. (2010). *Business Continuity Management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203866337>
- Tuczek, F. (2022). Enhancing Supply Chain Resilience Through Incorporating Business Continuity Management Systems. In T. and N. L. and G. A. M. Kummer Sebastian and Wakolbinger (Ed.), *Supply Chain Resilience: Insights from Theory and Practice* (pp. 77–86). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-95401-7_7
- Wieteska, G. (2018). Business Impact Analysis of supply chain disruptions. 8th International Conference on Management, Economics and Humanities, 110–119). Barcelona, Spain.
- Wong, W. N. Zechariah., & Shi, Jianping. (n.d.). *Business continuity management system: a complete framework for implementing ISO 22301*.