



Chapitre 3 Quelles ressources financières pour produire ?

Pour réaliser la production de biens et de services qui répondent aux besoins des consommateurs et permettent de créer de la valeur, une entreprise doit combiner différents types de ressources. Les ressources se définissent comme des actifs qu'elle détient et qui lui permettent de développer des stratégies susceptibles d'améliorer sa performance. L'efficacité d'une entreprise dépend donc de sa capacité à trouver la bonne combinaison de ressources tangibles et intangibles.

1. Identifier les choix de financement de l'exploitation

A. Le cycle d'exploitation de l'entreprise

Le cycle d'exploitation de l'entreprise regroupe les opérations nécessaires à son activité. Ce cycle débute par l'approvisionnement en matières premières, fournitures, marchandises auprès des fournisseurs. Grâce à ces achats, l'entreprise fabrique ses produits, qu'elle va éventuellement stocker. *La dernière étape du cycle d'exploitation est la vente des produits aux clients.*

B. Le besoin en financement de l'exploitation

Les différentes étapes du cycle d'exploitation entraînent des flux financiers : paiement des fournisseurs, financement des stocks et règlement des clients.

Pour calculer le besoin de financement induit par l'exploitation, **on calcule le BFR** (besoin en fonds de roulement) **à partir du bilan fonctionnel.**

Il est obtenu en réalisant **la différence entre l'actif circulant** (composé de la valeur des stocks et du montant des créances clients) **et le passif circulant** (composé des dettes fournisseurs).

- ❖ **Plus le BFR est élevé et plus l'entreprise a besoin d'argent** pour financer le décalage entre ses rentrées et ses sorties d'argent liées à l'exploitation.

Si le BFR est négatif, il se n'agit non pas d'un besoin de financement, mais *d'une ressource en fonds de roulement*. C'est le cas notamment des entreprises dont les clients règlent au comptant, l'actif circulant est donc moins élevé que le passif circulant.

C. Les solutions de financement de l'exploitation

Lorsque la situation financière de l'entreprise est saine, le fonds de roulement net global (FRNG) doit financer le BFR. Le FRNG est calculé à partir du bilan fonctionnel en faisant la différence entre les ressources stables et les emplois stables.

- *Un FRNG supérieur au BFR permet de couvrir le BFR* et de dégager une **trésorerie nette positive**.
- *Un FRNG inférieur au BFR ne permet pas de couvrir le BFR* et entraîne une **trésorerie nette négative**.

Dans ce dernier cas, l'entreprise doit trouver des solutions pour financer son exploitation :

- ✓ *Diminuer son BFR en réduisant ses stocks et/ou créances clients* (par la réduction des délais de règlement) et/ou en augmentant ses dettes fournisseurs (par l'allongement des délais de règlement)
- ✓ *financer son BFR en demandant à la banque un découvert* autorisé ou un crédit à court terme.

2. Identifier le choix de financement de l'investissement

A. Le cycle d'investissement de l'entreprise

Le cycle d'investissement correspond aux immobilisations acquises par l'entreprise pour assurer sa pérennité à long terme. On distingue notamment :

- **les immobilisations corporelles**, qui correspondent à des ressources tangibles (matériel industriel, informatique, de transport...);
- **les immobilisations incorporelles**, qui correspondent à des ressources intangibles (brevet, fonds commercial, frais de recherche et développement...).

B. Le financement de l'investissement

Les investissements réalisés par les organisations représentent souvent des sommes élevées dont elles ne disposent pas, elles doivent donc trouver des ressources financières.

Comme il s'agit d'acquisitions à long terme, leur financement doit mobiliser des ressources financières à long terme. Plusieurs solutions de financement s'offrent à l'entreprise et le choix dépend notamment de la situation financière de l'entreprise (endettement, capitaux propres) :

Financement interne	Autofinancement	L'entreprise puise dans sa trésorerie.
	Augmentation de capital	Les associés apportent du capital.
Financement externe	Emprunt bancaire	La banque prête de l'argent à l'entreprise.
	Crédit-bail	L'entreprise loue le matériel à une société de crédit-

		bail.
	Subventions	Les collectivités publiques apportent une aide financière sous conditions.
	Financement participatif	L'entreprise demande des fonds aux internautes sur une plateforme dématérialisée.

3. Les ressources tangibles d'une entreprise

Les ressources tangibles regroupent différents éléments :

- **Les ressources humaines** d'une entreprise, c'est-à-dire l'ensemble des salariés d'une entreprise qui apportent leurs compétences, leur expérience, leur savoir-faire.

On peut évaluer les ressources humaines d'une organisation de manière quantitative (ex : le nombre de salariés) ou qualitative (en termes de compétences détenues).

- **Remarque :** les compétences des salariés constituent le volet qualitatif des ressources humaines et ces dernières sont donc parfois assimilées à des ressources intangibles
- **Les ressources physiques ou matérielles :** le matériel, l'outillage et les équipements
- **Les ressources financières :** elles comprennent toutes les sources de financement à court terme et long terme de l'entreprise.

B. Les ressources intangibles d'une entreprise

Les ressources intangibles regroupent :

- **Les ressources technologiques** comprennent principalement les brevets détenus par une entreprise. Ils correspondent à un titre de propriété portant sur une innovation technique, c'est-à-dire un produit ou un procédé qui apporte une nouvelle solution technique ;
- **Le nom et les marques** détenus par une entreprise sont également considérés comme une ressource intangible. Tout comme le brevet, une marque lorsqu'elle est déposée peut-être protégée

➤ **Remarque :** Selon le rapport Best global brands 2018, pour la 6^e année consécutive, les 2 premières places sont attribuées au duo de marques californiennes, Apple et Google.

La marque Apple a atteint pour la première fois plus de 200 milliards de dollars de valorisation. Pour établir le classement, le cabinet a pris en compte plusieurs critères comme la performance financière de la marque et son influence sur la décision d'achat et une évaluation de ses revenus futurs (**voir chapitre 2 sur l'évaluation de la valeur créée par une entreprise**).

- **D'autres ressources immatérielles** telles que la réputation (ce qui se dit de positif ou de négatif sur une marque ou une entreprise) sont également considérées comme des ressources intangibles.

C. Assurer le financement de l'activité

L'activité de l'entreprise doit être financée : l'entrepreneur doit toujours disposer de ressources suffisantes pour financer ses besoins. En termes de bilan, les emplois (à l'actif) doivent être financés par des ressources (au passif).

Le bilan fonctionnel est une représentation simplifiée du bilan dans lequel on peut voir d'où viennent les ressources et comment elles sont employées. Les emplois et les ressources sont classés selon leur utilisation, comme suit (exemple d'une entreprise commerciale)

Actif	Passif
Actif immobilisé Locaux Matériel	Ressources stables Capital Dette financière (emprunt à long terme)
Actif circulant Stocks Créances clients	Passif circulant Dette fournisseur
Trésorerie active Disponibilités	Trésorerie passive Autorisation de découvert
Total	Total

Un principe de saine gestion consiste à disposer de ressources adaptées aux emplois à financer : les emplois à long terme (immobilisations) doivent en principe être financés par des ressources stables (capital et dettes à long terme) et les emplois à court terme (ex : les stocks) doivent être financés par des ressources à court/moyen terme (dettes d'exploitation). L'analyse fonctionnelle du bilan repose sur le calcul de certaines variables qui permettent de juger de la capacité de l'entreprise à financer son activité.

- ❖ **Le fond de roulement net global (FNRG) = Ressources stables – emplois stables** (doit en principe être positif, ce qui est le signe que l'entreprise peut financer ses emplois durables par des ressources durables)
- ❖ **Le besoin en fond de roulement (BFR) = Actif circulant – Passif circulant** (peut être positif ou négatif en fonction du cycle d'activité de l'entreprise). Un BFR positif signifie que l'entreprise peut financer son exploitation sans recourir à des financements externes et un BFR négatif signifie que l'entreprise connaît un décalage entre ses recettes et ses dépenses et qu'elle doit trouver des financements externes.

❖ **La trésorerie nette (TN) = FNRG – BFR**

D. Les effectifs et les compétences nécessaires pour produire

Dans un environnement instable et mouvant, et afin de mener à bien sa production de biens et services, une entreprise a besoin de ressources humaines, adaptées en nombre, mais également adaptées en termes de compétences.

La **GPEC** (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) a pour mission d'adapter les effectifs et les compétences aux besoins d'une entreprise, en tenant compte de ses orientations stratégiques. Pour ce faire, elle dispose de plusieurs actions :

- **Pour adapter les effectifs**, il est possible de procéder à des ajustements sur le nombre de salariés (en recrutant ou en licenciant), mais également à des ajustements en termes de temps de travail nécessaire en jouant sur les heures supplémentaires par exemple
- **Pour adapter les compétences**, une entreprise peut former ses salariés (pour qu'ils développent de nouvelles compétences ou qu'ils les actualisent) ou leur proposer des programmes de mobilité professionnelle (un changement de poste en fonction des besoins de l'entreprise).