

Fiche

Les ressources sont les moyens dont dispose l'organisation pour produire des biens et des services, créer de la valeur et réaliser sa finalité. Elles sont limitées, tangibles ou intangibles, et différentes selon le type d'organisation.

Choisir quelle production mettre en œuvre nécessite d'étudier les ressources financières de l'organisation, c'est-à-dire les modalités de financement des investissements et la couverture des besoins de financement liés au cycle d'exploitation (approvisionnement, stockage, distribution).

Les choix de production ont également des conséquences sur les besoins en ressources humaines, car il est essentiel pour les organisations de prévoir les qualifications et les compétences individuelles dont elles auront besoin pour produire dans l'avenir.

1. Ressources tangibles et intangibles

Produire nécessite de mobiliser une combinaison de ressources tangibles et intangibles qui peuvent constituer, pour l'organisation, des forces ou des faiblesses.

1.1. Les ressources tangibles

- les ressources humaines : compétences et expérience du personnel, savoir-faire et maîtrise des postes de travail, connaissance des produits, des procédés de production et des clients... ;
- les ressources matérielles : locaux, outils de production, situation géographique, véhicules, stocks, etc. ;
- les ressources financières : capacités de financement, qualité de la trésorerie, confiance des actionnaires et des banques, etc.

1.2. Les ressources intangibles

Les ressources intangibles sont des ressources immatérielles, elles comprennent :

- la technologie : brevet, licence, application virtuelle, logiciel, etc. ;
- les ressources de mercatique : marque, notoriété, gammes de produits, etc. ;
- les ressources organisationnelles : qualité, savoir-faire, flexibilité, structure de l'organisation, logistique, etc. ;

2. Ressources financières

Les ressources financières correspondent aux moyens mobilisés par l'organisation pour financer son fonctionnement ou ses investissements. Ces ressources peuvent être le fruit de l'impôt pour une collectivité territoriale, de dons pour une association, d'apports des actionnaires dans les entreprises, etc.

2.1. Le financement de l'investissement

L'organisation pour financer ses investissements dispose de différentes solutions qu'elle peut mobiliser en fonction de sa stratégie, de sa situation financière et de son environnement. Pour la suite, nous allons nous concentrer principalement sur le financement des entreprises.

Pour financer ses investissements, une entreprise peut faire appel à ses fonds propres :

- **l'autofinancement** : ressource interne correspondant à la capacité de l'entreprise à financer son activité ainsi que ses investissements à l'aide de ses propres moyens financiers. Ce financement ne comporte aucun taux d'intérêt qui viendrait augmenter le coût du financement ;
- **l'augmentation de capital** : ressource externe qui consiste à augmenter le capital social d'une entreprise en faisant appel aux actionnaires existants ou en trouvant de nouveaux actionnaires. En contrepartie des liquidités qu'ils apportent, les associés se retrouvent propriétaires de nouvelles actions de la société.

De nombreux modes de financement externe existent, dont les plus utilisés par les entreprises sont :

- **l'emprunt bancaire** : financement externe le plus utilisé par les entreprises. À chaque échéance, l'entreprise rembourse une annuité constituée de l'amortissement et des intérêts, qui portent sur le capital restant dû ;
- **les subventions** : programmes d'aides aux entreprises financés par des organismes publics afin de les accompagner au moment de leur création ou au cours de leur activité ;
- **le financement participatif** : mécanisme qui permet à des entrepreneurs, porteurs d'un projet, mais ne possédant pas la totalité des fonds nécessaires, d'être mis en relation via une plateforme internet avec des épargnants (ménages ou entreprises) qui souhaitent

investir dans un projet.

L'arbitrage entre les différents modes de financement dépend fortement du contexte dans lequel évolue l'entreprise :

- performances passées et futures de la société ;
- poids et pouvoir de négociation des actionnaires ;
- capacité de négociation avec les banques et niveau d'endettement ;
- attractivité de l'organisation et de son projet ;
- possibilité d'obtenir des subventions.

Le plus souvent, les entreprises mobilisent plusieurs types de financements (long terme et court terme) pour éviter un mode exclusif qui pourrait s'avérer trop risqué et rendre l'entreprise trop dépendante.

2.2. L'analyse fonctionnelle du bilan

L'analyse fonctionnelle du bilan consiste à porter **un jugement sur la situation financière** de l'entreprise à une date donnée et sur ses possibilités de développement.

Le **bilan fonctionnel** correspond à un reclassement des postes de l'actif et du passif du bilan comptable selon le cycle auquel il se rapporte (exploitation : bas de bilan ; investissements et financements : haut de bilan).

Trois grandes masses divisent le bilan fonctionnel :

- les capitaux stables ou emplois stables (passif) et l'actif immobilisé (actif) ;
- l'actif et le passif circulant ;
- la trésorerie active et passive.

ACTIF	PASSIF
EMPLOIS STABLES Immobilisations incorporelles brutes Immobilisations corporelles brutes Immobilisations financières brutes	RESSOURCES STABLES Capitaux propres Amortissements et provisions Dettes financières (emprunts à long terme)
ACTIF CIRCULANT • Stocks • Créances clients • Autres créances	PASSIF CIRCULANT • Dettes fournisseurs • Dettes fiscales et sociales • Autres dettes d'exploitation
TRÉSORERIE ACTIVE • Disponibilités	TRÉSORERIE PASSIVE • Concours bancaires (autorisation de découvert)

Une entreprise dont la gestion est saine dispose de ressources stables suffisantes pour financer des actifs stables. L'excédent de ressources stables pouvant ensuite financer le besoin de trésorerie lié à l'exploitation et ainsi dégager de la trésorerie.

Le fond de roulement net global (FNRG) = Ressources stables - emplois stables

Un excédent du FNRG va permettre le financement du cycle d'exploitation de l'entreprise c'est-à-dire de son besoin en fond de roulement.

Le besoin en fond de roulement (BFR) = Actif circulant - Passif circulant

Le BFR correspond aux décalages de trésorerie dus à l'exploitation de l'entreprise. Pour améliorer un BFR trop important, l'entreprise peut réfléchir à réduire les délais de stockage ou la quantité stockée, agir sur la durée des crédits accordés aux clients ou améliorer le recouvrement des créances, enfin l'entreprise peut négocier une augmentation des délais de paiement aux fournisseurs.

La trésorerie nette (TN) = FNRG - BFR = trésorerie active - trésorerie passive

La trésorerie nette est la résultante des variations conjointes du FNRG et du BFR.

3. Ressources humaines

Les ressources humaines sont constituées des individus composant l'organisation ou participant à son activité afin de contribuer à la réalisation de ses objectifs (selon le type de l'organisation des bénévoles, des salariés, des fonctionnaires, des élus...).

3.1 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Les organisations doivent prévoir les qualifications et les compétences individuelles dont elles auront besoin pour produire : c'est le rôle de la gestion de l'emploi et des compétences (GPEC) que d'adapter les ressources humaines aux besoins immédiats et futurs de

l'organisation tant au niveau quantitatif que qualitatif.

Les objectifs de la GPEC sont :

- réduire des difficultés de recrutement ;
- faire face à un problème de pyramide des âges ;
- résoudre une situation de sureffectif ;
- valoriser les compétences individuelles et/ou collectives ;
- accompagner des changements dans l'organisation du travail et de la production ;
- développer les mobilités professionnelles des salariés.

3.2 Les nouvelles formes de relation de travail

Afin de répondre aux évolutions de l'environnement et d'accroître la flexibilité, les organisations mobilisent différentes formes juridiques pour redéfinir la relation de travail. Les transformations numériques de la société permettent d'accompagner favorablement ces nouvelles formes de relations de travail mettant l'accent sur la cocréation et l'intelligence collective :

- le travail à distance : facilité par le développement d'outils adaptés et imposé par la situation sanitaire, le télétravail depuis la maison du salarié, chez le client ou en espace de *coworking* est devenu le quotidien de nombreux salariés ;
- « l'intrapreneuriat » : il consiste à laisser des salariés créer « leur propre organisation » au sein de leur organisation d'origine. Ils conservent le statut de salarié, mais vont bénéficier d'une autonomie beaucoup plus grande afin de mener un projet ;
- le temps partagé : le salarié travaille pour plusieurs organisations tout en ayant un contrat de travail unique. Le contrat de travail est dans ce cas porté par un groupement d'employeurs.

À retenir

Produire nécessite de mobiliser une combinaison de ressources tangibles et intangibles (ressources financières, matérielles, humaines, etc.). Choisir quelle production mettre en œuvre nécessite d'analyser les contraintes de disponibilité des ressources financières et humaines. En effet, l'organisation doit apprécier les besoins financiers qu'elle va rencontrer et les besoins en qualifications et en compétences individuelles nécessaires pour produire et créer de la valeur.