

Thème 01 : Les organisations et l'activité de production de biens et de services

QDMSGNG N° 02 : Quelles ressources pour produire ?

Chapitre 02

QUELLES RESSOURCES FINANCIÈRES POUR PRODUIRE ?

Notions

- **Ressources tangibles et intangibles.**
- **Ressources financières : financement de l'investissement et de l'exploitation, analyse fonctionnelle du bilan.**

Contexte et finalités

Produire nécessite de mobiliser une combinaison de ressources tangibles et intangibles. Choisir quelle production mettre en œuvre nécessite d'analyser les contraintes de disponibilité de ressources financières. Une présentation simple de l'analyse fonctionnelle du bilan permet d'apprécier les besoins financiers grâce à quelques indicateurs : le fonds de roulement net global, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette.

Objectifs

- ⇒ Être en mesure de catégoriser les ressources et établir une classification.
- ⇒ Recenser les ressources financières disponibles pour anticiper la production.
- ⇒ Distinguer financement de l'investissement et financement de l'exploitation.
- ⇒ Identifier et analyser les différents modes de financement possible.
- ⇒ Identifier et déterminer les besoins de financement en lien avec le cycle d'exploitation.
- ⇒ Réaliser une analyse fonctionnelle du bilan.
- ⇒ Calculer et interpréter le fond de roulement net global (FRNG), le besoin en fond de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN).

Plan du chapitre

- I. **Les différents types de ressources : tangibles et intangibles**
- II. **Les différentes modalités de financements**
- III. **Les indicateurs et outils analysant les besoins financiers**
- IV. **Les facteurs influençant le financement des organisations**

I. Les différents types de ressources : tangibles et intangibles

A. Les ressources tangibles

Qu'est-ce qu'une ressource tangible ?

Les ressources peuvent être définies comme tout ce qui engendre des flux de services et comme tout ce qui crée de la valeur. Les ressources de l'entreprise peuvent donc être des actifs matériels, financiers et humains, qu'ils soient tangibles ou intangibles. Ces actifs, détenus par l'entreprise, lui permettent de développer des stratégies susceptibles d'améliorer sa performance.

Plus précisément, les **ressources tangibles** sont les actifs **observables et matériels** nécessaires à la réalisation de l'activité de l'entreprise : matériel et outillage, ressources financières, ressources humaines.

On peut distinguer **deux types de ressources tangibles** :

- les investissements qui engagent l'entreprise sur le long terme (**actifs immobilisés**) ;
- les actifs en lien avec le cycle d'exploitation qui ont vocation à être utilisés à court terme (**actifs circulants**).

Six exemples de ressources tangibles



« L'Oréal investit 15 M € pour produire des parfums à Aulnay-sous-Bois »

Dans le cadre du renforcement de ses activités industrielles en France, L'Oréal [...] va investir 15M€ pour dédier son usine d'Aulnay-sous-Bois [...] à la production de collections de parfums et parfums d'exception. [...]

« L'usine d'Aulnay-sous-Bois, ainsi transformée pour devenir un acteur stratégique de la production des parfums de L'Oréal Luxe, aurait alors un rayonnement mondial. Ces investissements importants soulignent la volonté de L'Oréal d'adapter agilement son industrie aux enjeux du marché, tout en valorisant les savoir-faire de chacun de ses sites industriels », souligne Barbara Lavernos, directrice générale technologies et opérations de L'Oréal.

Sur ses quarante usines dans le monde, dont onze en France, l'entreprise disposera ainsi dans l'Hexagone (26,5 % de sa production mondiale) de quatre usines spécialisées par technologies : parfums de grande série à Gauchy (Aisne), soins et fond de teint à Caudry (Nord), maquillage à Lassigny (Oise) et donc parfums et parfums d'exception à Aulnay-sous-Bois.

Frédéric Dubessy, www.econostrum.info, 3 avril 2019

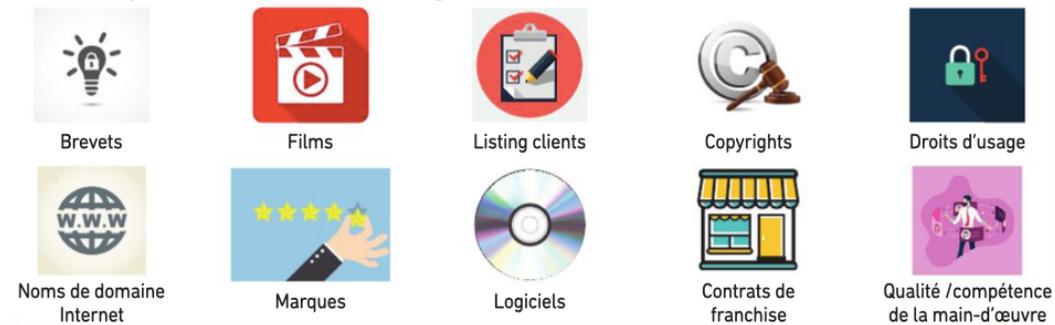
- 1) Distinguer parmi les ressources tangibles d'une entreprise celles qui constituent des actifs immobilisés et celles qui constituent des actifs circulants.
- 2) Identifier l'ensemble des ressources tangibles que L'Oréal utilise pour permettre la production de parfums dans ses usines.

B. Les ressources intangibles

Qu'est-ce qu'une ressource intangible ?

Les ressources intangibles peuvent être définies comme des actifs non physiques figurant au bilan d'une société tels que la propriété intellectuelle ou les licences. Elles sont par nature immatérielles mais n'en constituent pas moins une richesse pour l'entreprise. Les ressources intangibles couvrent un large champ et comprennent le capital relationnel de l'entreprise, l'expertise de ses salariés (compétences), les talents managériaux des décideurs, mais aussi la réputation, l'image, la légitimité, l'ensemble des connaissances, les ressources technologiques, la marque et le nom commercial.

Dix exemples de ressources intangibles



Top 10 des déposants de brevets en France en 2023 (en nombre de brevets déposés à l'INPI)

« En 2023, les demandes de brevets ont connu une hausse historique de 5,6 %. C'est une bonne nouvelle. L'édition 2023 du palmarès des déposants de brevets en France montre que la concentration des dépôts reste forte et souligne l'importante capacité d'innovation de nos champions nationaux. » commente Pascal Faure, Directeur général de l'INPI. « Deux multinationales se distinguent en tête du classement, avec plus de 1 000 brevets déposés chacune, Stellantis et Safran. Le constructeur automobile Stellantis, en 1^{ère} place, représente à lui seul 10% des brevets déposés à l'INPI en 2023. Ces résultats témoignent aussi de la confiance des entreprises dans la solidité du brevet français, objectif majeur de la loi PACTE. Le brevet français offre les mêmes qualités et la robustesse que ceux d'autres grands pays industriels. En outre, la présence de 12 entreprises étrangères parmi les 25 premiers titulaires de brevets en France souligne l'attrait de notre marché pour les acteurs internationaux. Ce sont des signaux positifs qui renforcent le positionnement de la France sur la scène mondiale de l'innovation. »

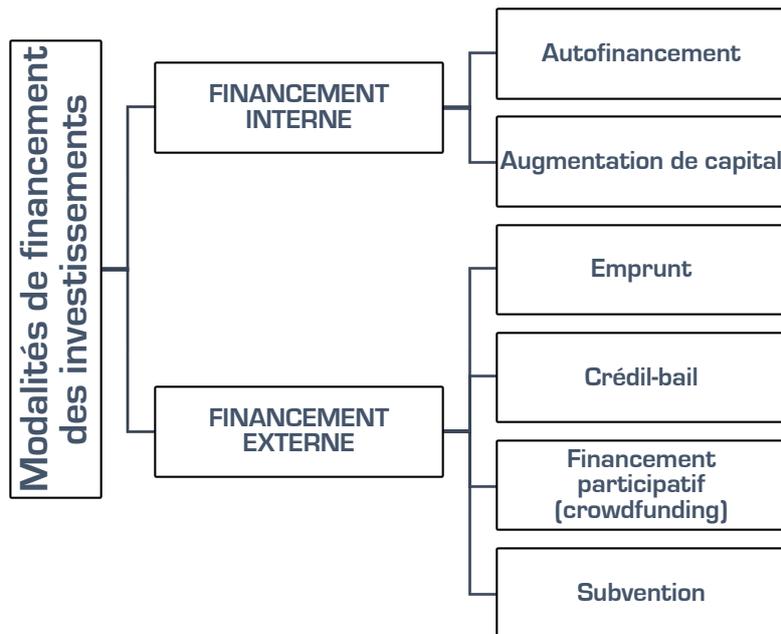
1. STELANTIS : 1 542
2. SAFRAN : 1 232
3. GROUPE VEOLIA : 681
4. CEA (commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives) : 633
5. L'OREAL : 570
6. RENAULT GROUP : 534
7. Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) : 365
8. AIRBUS : 293
9. THALES : 262
10. MICHELIN : 235

« Le palmarès des déposants de brevets 2023 en France », www.inpi.fr, 25 avril 2024.

- 3) Identifiez quatre différences entre ressources tangibles et ressources intangibles.
- 4) Expliquez pourquoi ces grandes entreprises françaises déposent autant de brevets.
- 5) Indiquez en quoi les ressources intangibles sont source d'avantage concurrentiel pour les entreprises.

II. Les différentes modalités de financements

Document 1 : Les modalités de financement des investissements



Vidéo : <https://dessinemoileco.com/les-differentes-sources-financement-dune-entreprise/>

Document 2 : Le financement des investissements par le crédit-bail

Pour financer l'acquisition de leurs nouveaux avions, de nombreuses compagnies optent pour le crédit-bail et financent ainsi jusqu'à 40 % de leur flotte. L'entreprise de crédit-bail achetant l'appareil, elle bénéficie d'un avion neuf sans avoir à supporter un lourd investissement de départ. Les conditions du crédit-bail sont négociables : loyers, durée, option d'achat. Les loyers seront versés pendant toute la durée du contrat. En fin de contrat, l'entreprise pourra poser une option d'achat, qui tiendra compte des loyers déjà supportés. (Foucher, 2020)

Vidéo : la minute crédit-bail (<https://youtu.be/BNEoXK-Dejg> & <https://youtu.be/rlhn6H1pP24>)

Document 3 : Le financement participatif (crowdfunding)

Parallèlement aux solutions de financement proposées par les banques ou les business angels¹, de plus en plus d'entreprises font appel à des plateformes de crowdfunding. Ces dernières se rémunèrent grâce à un pourcentage sur les fonds recueillis. Ce type de financement permet de proposer une véritable alternative ou une solution complémentaire aux financements classiques des TPE/PME, start-up ou organisations de l'économie sociale et solidaire. Les trois modalités de financement participatif sont les dons, les prêts ou la souscription de titres.

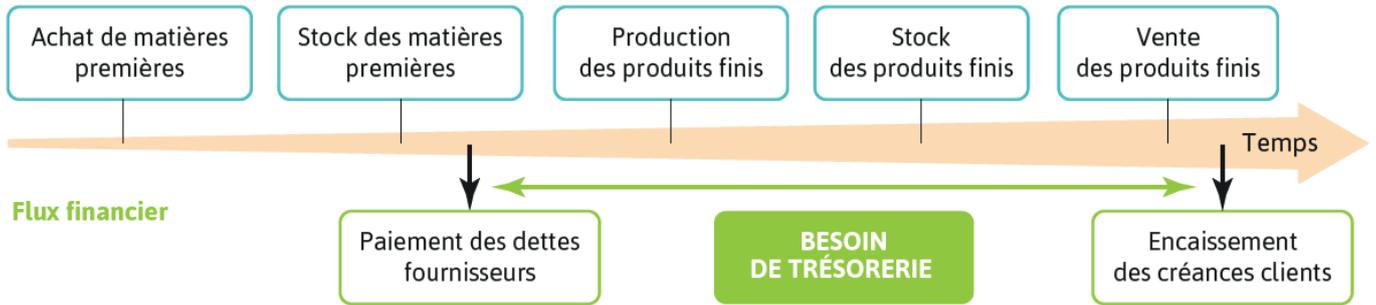
L'entreprise Bioburger, enseigne de restauration rapide 100 % bio, a eu recours à plusieurs reprises au crowdfunding pour financer l'ouverture de ses restaurants à Paris. Elle s'est adressée à deux plateformes spécialisées dans le financement des PME et a ainsi pu collecter 388 500 euros sous forme de prêts et environ 457 000 euros grâce à des souscriptions d'actions. Les fondateurs de Bioburger expliquent que ce type de financement est un véritable accélérateur de croissance : ils n'ont attendu que trois semaines entre le premier appel de fonds et le déblocage des sommes prêtées.

¹ Personne physique investissant dans une jeune entreprise innovante à fort potentiel et apportant ses compétences et son réseau. Foucher, 2020



Document 4 : Couvrir les besoins liés au cycle d'exploitation de l'entreprise

Flux physique



- 6) Expliquez pourquoi ces modalités de financement sont adaptées aux investissements.
- 7) Expliquez les avantages du crédit-bail pour financer les investissements.
- 8) Expliquez le mécanisme du crowdfunding
- 9) Précisez les intérêts de recourir, pour une organisation, à cette modalité de financement des investissements.
- 10) Précisez la raison de la nécessité de financer le cycle d'exploitation d'une organisation.

III. Les indicateurs et outils analysant les besoins financiers

Introduction aux cycles d'exploitation

Introduction au bilan comptable

Passage du bilan comptable au bilan fonctionnel

Document 5 : Le bilan fonctionnel de l'entreprise

Entreprise Skate Plus : production de skateboards

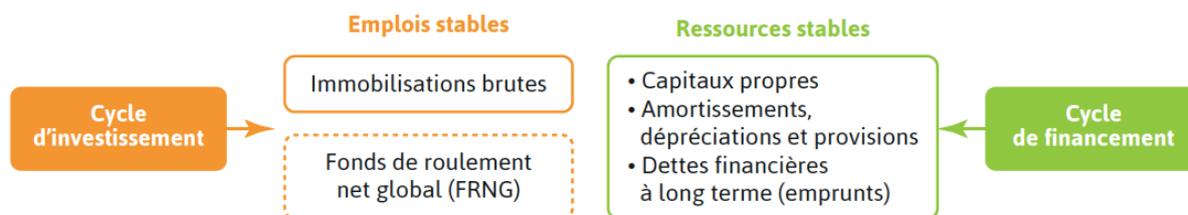
<p>Processus de production :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Achat à crédit de matériaux (bois, colles, vernis). - Stockage des matériaux. - Transformation des matériaux en skateboards. - Stockage des skateboards. - Vente à crédit des skateboards. 	<p>Événements récents :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lancement d'une nouvelle activité en N : production de planches de surf. - Investissement dans un outil de production financé partiellement par emprunt bancaire. - Conséquences de la nouvelle activité (peu connue et nécessitant des ajustements de production) : hausse des stocks de matériaux, stock de planches important »
---	--

Bilan fonctionnel de l'entreprise Skate Plus au 31/12/N

Cycle d'investissement	Emplois stables	376 500	Ressources stables	395 010
	Immobilisations incorporelles	15 000	Capitaux propres	163 350
	Immobilisations corporelles	360 000	Amortissements, dépréciations, provisions	60 660
Cycle d'exploitation	Immobilisations financières	1 500	Dettes financières stables	171 000
	Actif circulant	45 750	Passif circulant	15 840
Trésorerie	Trésorerie actif	150	Trésorerie passif	11 550
	Total général	422 400	Total général	422 400

Cycle de financement

Document 6 : L'analyse des cycles d'investissement et de financement

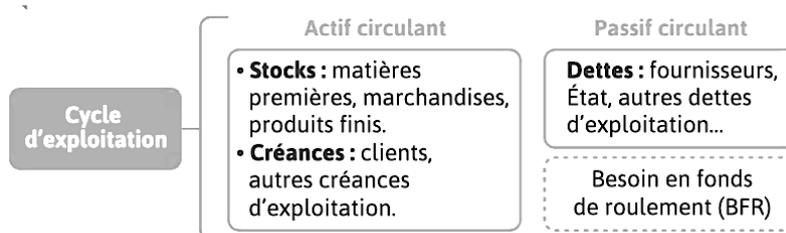


$$\text{FRNG} = \text{ressources stables} - \text{emplois stables}$$

Les ressources stables doivent être suffisantes pour financer les emplois stables. Le fonds de roulement net global doit donc en principe être positif, puisqu'il mesure le surplus des ressources durables qui permettent de financer l'activité courante d'une entreprise, après avoir financé ses investissements.

Foucher, 2020

Document 7 : L'analyse du cycle d'exploitation

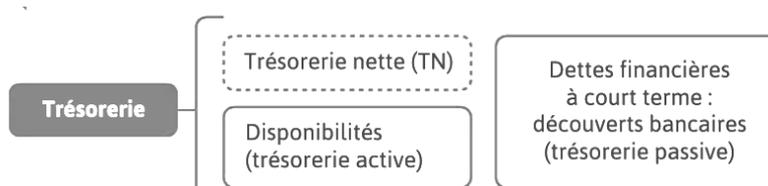


$$\text{BFR} = \text{actif circulant} - \text{passif circulant}$$

Le BFR correspond au montant à financer pour couvrir les décalages de trésorerie de l'activité courante de l'entreprise. Il est financé, pour tout ou partie, par le fonds de roulement net global (FRNG). *Foucher, 2020*

Vidéo : BFR (<https://youtu.be/OLMwMc5Y1yk>)

Document 8 : L'analyse de la trésorerie et de l'équilibre financier



$$\text{TN} = \text{trésorerie active} - \text{trésorerie passive} \quad \text{TN} = \text{FRNG} - \text{BFR}$$

La trésorerie équilibre la différence entre le FRNG et le BFR.

Si $\text{FRNG} > \text{BFR} \rightarrow \text{Trésorerie} > 0$; si $\text{FRNG} < \text{BFR} \rightarrow \text{Trésorerie} < 0$.

Indicateurs de Skate Plus au 31/12/N-1	
FRNG =	22 725
Ressources	331 725
- Emplois stables	309 000
BFR	22 050
Actif circulant	27 338
- Passif circulant	5 288
TN	675
Trésorerie active	5 175
Trésorerie passive	4 500

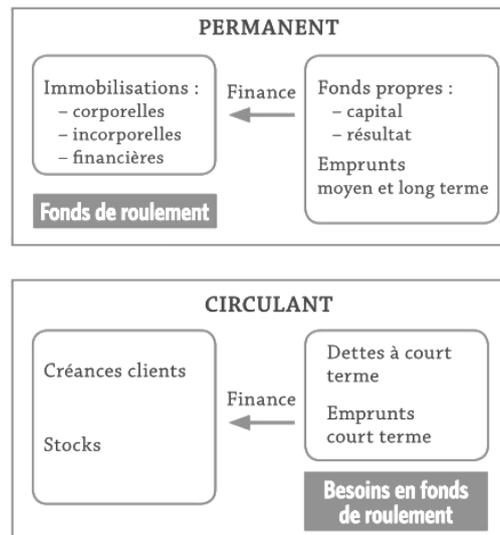
Document 9 : L'amélioration de l'équilibre financier

Pour réduire son BFR, Skate Plus peut : mieux gérer ses stocks pour limiter le sur-stockage ; réduire ses créances clients (paiement comptant, acomptes, réduction des délais de règlement pour les nouveaux clients, suivi des échéances de règlements, relances clients) ; demander un allongement des délais de paiement à ses fournisseurs. *Foucher, 2020*

Document 10 le bilan fonctionnel et l'identification des besoins

EMPLOIS	RESSOURCES
<p><i>Emplois stables (éléments identifiables du patrimoine de l'entreprise destinés à rester longtemps dans l'entreprise)</i></p> <p>Immobilisations (valeur brute)</p>	<p><i>Ressources stables (destinées à rester longtemps dans l'entreprise)</i></p> <p>Capitaux propres Amortissements et provisions Dettes à long terme</p>
<p><i>Actif circulant (d'exploitation et hors exploitation)</i></p> <p>Stock de marchandises Stock de produits finis Créances clients</p>	<p><i>Passif circulant (d'exploitation et hors exploitation)</i></p> <p>Dettes fournisseurs Dettes fiscales et sociales</p>
<i>Trésorerie active</i>	<i>Trésorerie passive</i>

Document 11 : les ressources financent les emplois (les besoins doivent être financés par les ressources)



Document 12 : LE FRNG

Fonds de roulement net global (FRNG) = Ressources stables – Emplois stables

Deux cas de figure sont possibles :

- ⇒ Si le **FRNG** est **positif**, les ressources stables suffisent à financer les emplois stables, et l'excédent servira à financer les dépenses courantes d'exploitation (actif circulant).
- ⇒ Si le **FRNG** est **négatif**, les ressources stables ne suffisent pas à financer les emplois stables, l'entreprise doit trouver d'autres moyens pour financer sa trésorerie.
On peut citer:
 - les découverts bancaires;
 - l'allongement du délai de paiement des fournisseurs ;
 - la diminution des délais de paiement accordés aux clients;
 - faire appel aux associés (comptes courants d'associés) pour apporter des liquidités.

Bien souvent la solution sera un mix de ces possibilités. Une entreprise équilibrée possède un fonds de roulement positif.

Delagrave, 2020.

Document 13 : LE BFR ET

$$\text{Besoin en fonds de roulement (BFR)} = \text{Actif circulant} - \text{Passif circulant}$$

Il s'agit de la différence entre les emplois à court terme (actif circulant) et les ressources à court terme (passif circulant). Ici aussi, il existe deux cas de figure :

- ⇒ Si le **BFR est positif**, la société a un actif circulant supérieur à son passif circulant, et les ressources à court terme ne couvrent pas les emplois à court terme. Il lui faut donc financer le décalage grâce à un fonds de roulement positif ou à défaut se financer à court terme.
- ⇒ Si le **BFR est négatif**, le passif circulant suffit à couvrir l'actif circulant, ce qui génère un excédent de trésorerie qui pourra éventuellement servir à financer un fonds de roulement négatif, ou constituer une trésorerie pour l'entreprise.

Delagrave, 2020.

DOCUMENT 14 : LA TRESORERIE

$$\text{Trésorerie} = \text{Fonds de roulement} - \text{Besoin en fonds de roulement}$$

La trésorerie rassemble toutes les sommes d'argent qui sont directement disponibles pour l'entreprise.

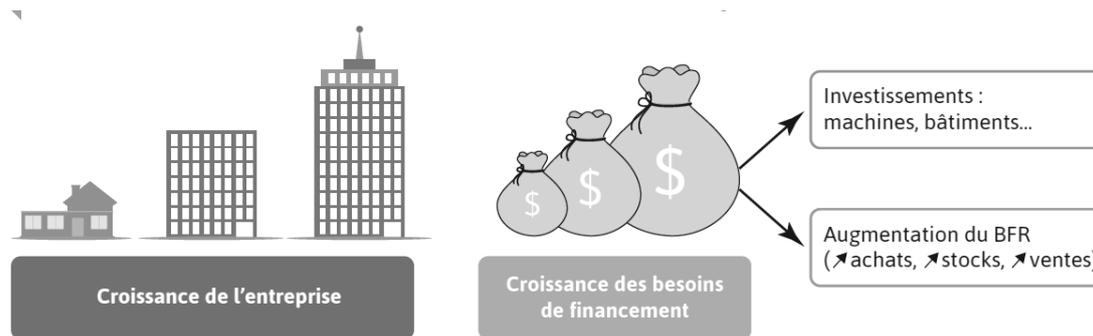
- ⇒ Si la **trésorerie nette est positive**, elle constitue une ressource à court terme pour l'entreprise avec des liquidités qui appartiennent en propre à l'entreprise.
- ⇒ Si la **trésorerie nette est négative**, elle constitue un emploi à court terme pour l'entreprise. La trésorerie est alors constituée de liquidités empruntées (en général des découverts).

Delagrave, 2020.

- 11) Rappelez la définition du bilan comptable.
- 12) Distinguer bilan comptable et bilan fonctionnel ?
- 13) Distinguer passifs permanents et passifs circulants
- 14) Distinguer actifs permanents et actifs circulants
- 15) Définir puis distinguer immobilisation et fond propre
- 16) Distinguer ressources et emplois dans le bilan.
- 17) Repérer les moyens de financement des investissements de Skate Plus.
- 18) Calculez le FRNG de Skate Plus pour N ET Commentez le résultat obtenu
- 19) Calculez le BFR pour N ET Commentez le résultat obtenu
- 20) Calculez la trésorerie nette pour N ET Commentez le résultat obtenu
- 21) Analysez l'évolution des indicateurs financiers entre N-1 et N
- 22) Proposez des solutions pour améliorer l'équilibre financier
- 23) Identifier les solutions en cas de FR (FRNG) négatif
- 24) Démontrer s'il est préférable un BFR positif ou un BFR négatif.
- 25) Distinguer FR et BFR.
- 26) Déterminer l'utilité de la trésorerie pour une entreprise.
- 27) Identifier les ratios permettant l'analyse du bilan.
- 28) Rappeler la définition de créance et de dette.
- 29) Rappeler la définition d'un découvert bancaire (concours bancaire)
- 30) Déduire ce qu'est l'affacturage
- 31) Définir la notion de solvabilité
- 32) Décrire les moyens possibles pour financer un cycle d'exploitation.

IV. Les facteurs influençant le financement des organisations

Document 16 : Choix de financement et croissance de l'entreprise



Foucher, 2020

Document 17 : Le BFR dépend du secteur d'activité

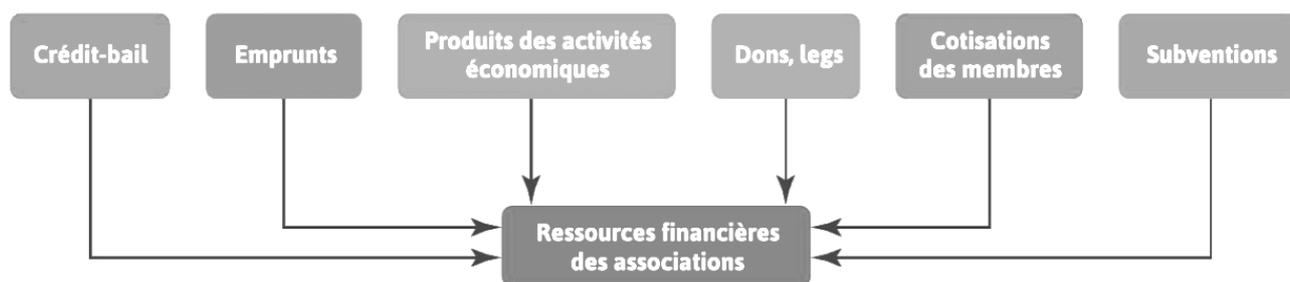
La plupart des entreprises affichent généralement un besoin en fonds de roulement (BFR) positif [...]. Cependant, le niveau de BFR des entreprises dépend en grande partie de leur domaine d'activité. Ainsi, dans certains secteurs [...], il est fréquent de voir des sociétés affichant un BFR négatif. Cette situation constitue un avantage indéniable dans le cadre d'une gestion financière saine puisque l'entreprise est capable de générer un excédent de trésorerie. [...] Mais comment est-ce possible ? [...]

Certains secteurs portent naturellement un BFR très faible, voire négatif, comme c'est le cas des entreprises de la grande distribution et plus largement en environnement BtoC, car elles règlent leurs fournisseurs bien après avoir été payées au comptant par leurs clients, créant ainsi un excédent de trésorerie [...].

À l'opposé, le BFR est positif pour les entreprises intervenant dans les secteurs d'activité à cycle long où il est d'usage de consentir des délais de règlement importants aux clients. C'est notamment le cas pour la majorité des entreprises industrielles et commerciales. [...] Il est généralement possible de trouver le BFR moyen de votre secteur, calculé en nombre de jours de chiffre d'affaires, auprès de votre organisme professionnel. [...] De quoi aider les dirigeants à mieux situer leur entreprise par rapport à la concurrence.

Romain Thomas, *Le Nouvel Économiste*, 8 novembre 2018

Document 18 : L'influence de l'environnement sur le financement des associations



Foucher, 2020

[...] Poussé par une baisse des subventions publiques, le « crowdfunding », ou financement participatif, gagne le monde du ballet et de l'opéra en France, où il est déjà bien installé dans le monde associatif ou dans le théâtre. Même de grandes institutions comme l'Opéra de Paris, avec ses grands mécènes, commencent à lancer des campagnes de dons en ligne, pratique courante dans les pays anglo-saxons. [...]

L'Arop [Association pour le rayonnement de l'Opéra de Paris] a lancé cette année la campagne « En pointes ! », pour financer les chaussures des ballerines de l'Opéra. Les donateurs, selon la somme versée, peuvent visiter les ateliers de costumes ou assister à une répétition de ballet. [...] Le don peut aller de 60 euros pour une paire de pointes jusqu'à 15 000 euros pour la prochaine série du ballet Giselle début 2020. L'Arop, soutenue entre autres par Rolex, la Fondation Bettencourt, EY ou Paprec recyclage, entend ainsi diversifier ses ressources [...].

AFP, 25 juillet 2019

Document 19 : Collectivités locales : contraintes de financement

Le budget 2019 de la ville de Saint-Nazaire a été voté en décembre 2018. De nombreuses contraintes ont pesé sur ce vote. En effet, depuis plusieurs années, les dotations de l'État aux collectivités locales diminuent, alors même que les ressources financières des mairies proviennent essentiellement des impôts et taxes, de la dotation globale de fonctionnement de l'État et de l'emprunt.

Dans ce contexte de raréfaction des ressources financières, le défi était de taille pour la commune, d'autant que ses dépenses augmentaient du fait de la hausse régulière de sa population. Saint-Nazaire souhaitait tout de même poursuivre les investissements prévus en réalisant des efforts de gestion au quotidien. La ville a également décidé de ne pas augmenter ses taux de taxe foncière et de taxe d'habitation. En réalité, Saint-Nazaire bénéficie d'une bonne situation financière lui permettant de financer ses investissements grâce à son autofinancement et à l'emprunt. Son recours à l'emprunt est maîtrisé et se situe à un niveau inférieur à la moyenne des villes de même taille. Son épargne est, quant à elle, supérieure aux communes de même taille.

Foucher, 2020

- 33) Expliquer les raisons pour lesquelles la croissance de l'entreprise crée des besoins de financement.
- 34) Proposer des modalités de financement à privilégier pour la croissance de l'entreprise.
- 35) Repérer les secteurs d'activité affichant un BFR négatif ou positif
- 36) Montrer comment certains secteurs d'activité parviennent à obtenir un BFR négatif et l'avantage d'en avoir un.
- 37) Citer les ressources financières spécifiques des associations.
- 38) Expliquer la raison pour laquelle certaines associations comme l'Arop se tournent vers le financement participatif.
- 39) Expliquer quelle contrainte pèse sur les ressources financières de la commune de Saint-Nazaire.
- 40) Montrer que les choix de financement des investissements de la commune de Saint-Nazaire sont influencés par plusieurs facteurs