

Terminale STMG	Thème 1. Les organisations et l'activité de production de biens et de services
MSDGN	QDG 1.2. Quelles ressources pour produire ?
Notions : Ressources tangibles et intangibles ; Ressources financières : financement de l'investissement et de l'exploitation, analyse fonctionnelle du bilan ; Ressources humaines : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), besoins de recrutement, besoin de formation.	
Produire avec des ressources adaptées	

1. Comment catégoriser les ressources pour produire ?

Les ressources peuvent être **tangibles** (matérielles) et **intangibles** (immatérielles). L'art du manager sera de **combiner** et de **mobiliser** les différentes ressources de l'entreprise pour apporter à l'organisation un avantage qui lui permettra de se **différencier de ses concurrents** et rester **rentable** et **pérenne**.

A. Les ressources tangibles :

Les ressources tangibles regroupent les ressources qui sont **facilement observables et évaluables**.

- **les ressources 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 (capital, trésorerie, etc.) ;
- **les ressources humaines quantitatives** : l'effectif d'une entreprise (nombre de salariés).

B. Les ressources intangibles :

Les ressources intangibles regroupent les **ressources immatérielles** dont :

- **les ressources technologiques** : le site Internet, les brevets et licences ;
- **les ressources mercatiques** : le nom, la marque, la notoriété, la réputation ;
- **les ressources humaines qualitatives** : les compétences des salariés (leur expérience, leur savoir-faire).

2. Quel financement pour produire ?

A. L'analyse fonctionnelle du bilan comptable

L'activité de l'entreprise doit être financée : l'entrepreneur doit toujours disposer de **ressources financières suffisantes pour couvrir ses besoins**. Sa **situation financière**, son **environnement** ainsi que sa **stratégie** lui permettront de trouver la solution la plus adaptée pour son **financement**.

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 Dettes financières (emprunt à long terme)
Actif circulant Stocks Créances clients	Passif circulant Dettes fournisseurs
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** (les 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 fonds de roulement net global (FRNG) = ressources stables – emplois stables.**

Le FRNG 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 fonds de roulement (BFR) = actif circulant – passif circulant.**

Le BFR doit en principe être négatif, mais il peut être positif en fonction du cycle d'activité de l'entreprise.

Un BFR négatif signifie que l'entreprise peut financer son exploitation sans recourir à des financements externes. **Un BFR positif** signifie que l'entreprise connaît un décalage entre ses recettes et ses dépenses et doit étudier les différents éléments du bilan pour les rééquilibrer.

> **La trésorerie nette (TN) = FRNG – BFR.**

La TN doit être positive pour que la situation financière de l'entreprise soit saine.

B. Le financement de l'exploitation

Vis-à-vis du **cycle d'exploitation**, l'entreprise peut le **financer par elle-même**, avec ses fonds propres, lorsque sa **trésorerie nette est positive**. Si sa trésorerie nette est négative, elle doit trouver des **solutions de financement de son exploitation externe**. Deux possibilités s'offrent alors à elle.

Soit elle doit trouver des solutions pour **optimiser son besoin en fonds de roulement (BFR)** en :

- **réduisant ses stocks ;**
- **réduisant les délais de règlement des clients ;**
- **allongeant les délais de règlement fournisseurs ;**

Soit l'entreprise doit chercher des **solutions extérieures** pour financer son exploitation en demandant à la banque un **découvert autorisé** ou un **crédit à court terme**.

C. Le financement de l'investissement

Si une entreprise souhaite porter un nouveau projet, elle peut rechercher **un financement interne ou externe**. Le choix de financement du cycle d'investissement d'une entreprise dépendra de **ses capitaux propres** (capacité d'autofinancement) et de **sa situation d'endettement** (crédit en cours).

Pour investir, l'entreprise peut utiliser un **financement interne** : s'autofinancer avec sa trésorerie positive ou solliciter ses associés pour une augmentation de capital (obtenir une levée de fonds).

Mais elle peut également choisir un **financement externe** :

- **emprunt bancaire** : la banque demande des garanties pour la prise de risques ;
- **crédit-bail ou location avec option d'achat** : l'entreprise n'est pas propriétaire du bien acquis durant la durée du contrat, mais peut l'acheter à la fin de location. Les loyers sont considérés comme des charges d'exploitation ;
- **location financière ou longue durée** : location longue durée sans option d'achat. Des services tels que l'entretien et l'assurance du matériel loué peuvent être assortis à la location (notamment pour les véhicules, par exemple) ;
- **subventions des collectivités publiques** ;
- **financement participatif ou crowdfunding** : échange de fonds entre individus en dehors des circuits financiers institutionnels. (Plateforme dématérialisée comme ClubFunding ou Homunity).

3. Quelle gestion des ressources humaines pour produire ?

A. Définir la démarche GPEC

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**, selon le **mode de production choisi**.

Le rôle de la **GPEC** (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) est **d'adapter les ressources humaines aux besoins immédiats et futurs de l'organisation** tant au niveau **quantitatif** que **qualitatif**.

B. Évaluer les besoins en recrutement et formation

Pour ce faire, l'entreprise 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 par exemple sur les heures supplémentaires ;
- **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).

C. Prévoir et adapter les ressources humaines

Les organisations pourront **mobiliser différentes formes juridiques** pour **redéfinir la relation de travail** et accroître leur **flexibilité** vis-à-vis des nouvelles formes de travail.

Le télétravail et le nomadisme

Lorsque les tâches de travail sont réalisées hors de l'entreprise, souvent à l'aide d'outils numériques.

Le coworking

Il s'effectue lorsque les bureaux sont délocalisés dans différents espaces, proches des lieux de vie des salariés. Des salariés de plusieurs entreprises peuvent ainsi partager un même immeuble, un même étage, voire les mêmes locaux, ceci afin de faciliter la créativité, les échanges, mutualiser des projets, partager des fichiers clients...

Le travail en freelance

Les salariés experts dans leur domaine peuvent s'affranchir des contraintes d'une organisation et travailler sous statut d'autoentrepreneur.

Le travail en temps partagé

Le salarié travaille à temps partiel pour plusieurs entreprises, mais en bénéficiant d'un contrat unique, qui lui permettra de conserver plus d'avantages.