

Fiche La détermination du chiffre d'affaires prévisionnel (CAP)

Mini-cas

Isabelle, 45 ans, a décidé de changer de vie professionnelle après 22 ans passés dans un grand groupe alimentaire français. Installée à Concarneau, en Bretagne, elle souhaite ouvrir une crêperie pour allier sa passion de la cuisine et son goût prononcé pour le commerce.

L'étude de marché et de localisation, réalisée par l'équipe d'étudiants de CREA-IUT Quimper qui accompagne Isabelle dans le montage de son projet, a permis de valider le concept, de construire une offre commerciale appropriée et de retenir un ancien restaurant dans une commune touristique dépourvue de crêperie à 5 km de Concarneau.

L'étape suivante est donc l'estimation du chiffre d'affaires prévisionnel (CAP). Pour y arriver, les étudiants ont utilisé, grâce aux données collectées lors de l'étude de marché documentaire et terrain, plusieurs approches.

Ils ont ainsi estimé le CAP à partir de l'offre, en s'inspirant des concurrents (méthode « analogique ») et en se basant sur des données professionnelles (méthode des « référentiels »).

Mais ils ont également basé leurs estimations sur la demande, après consultation des clients potentiels (méthode des « intentions ») et prise en compte des souhaits d'Isabelle (méthode des « objectifs ou parts de marché »).

Au final, c'est la confrontation de ces différentes estimations et la prise en compte du seuil de rentabilité qui ont permis de retenir une hypothèse réaliste, basée sur le CA des concurrents, et minorée pour tenir compte du fait qu'il s'agit d'une nouvelle activité.

1. Rappel des différentes approches et méthodes d'estimation du CA prévisionnel

Estimer le CAP demande d'utiliser différentes méthodes complémentaires.

- ❖ On peut s'inspirer de ce que font des **concurrents comparables à la future entreprise**. Il s'agit, en prenant quelques précautions du fait du caractère nouveau de l'entreprise, soit de « dupliquer » leur CA,

soit d'appliquer au projet des ratios fournis par la profession ou des organismes spécialisés (CA par m², CA par personne employée...). Ces approches **sont basées sur l'offre et sont dites « ascendantes »**, car elles partent du terrain pour « remonter » vers le CAP.

- ❖ D'autres d'approches, **fondées sur la demande cette fois, sont dites « descendantes »** car elles descendent de la demande globale vers le CAP. Elles reposent soit sur les intentions d'achat ou de consommation déclarées par les futurs clients lors de l'étude de marché, soit sur les objectifs de pénétration et de parts de marché affichés par la nouvelle entreprise.
- ❖ Une autre façon de procéder consiste à estimer le niveau minimum de CA à réaliser pour ne faire ni profit ni perte, et donc juste couvrir l'ensemble des charges de la nouvelle entreprise. C'est ce qu'on appelle l'approche du « **seuil de rentabilité** » dite encore du « **point mort** ».
- ❖ Enfin, il est possible dans certains cas de « **tester** » son projet en situation réelle et ainsi de mesurer sa capacité à générer du CA. Cette expérimentation limitée dans le temps permet de construire son CAP sur la base de données réelles avant de se lancer définitivement.



► **Tableau 1 - Les différentes méthodes de calcul du CAP**

	Méthode	Description	Source	Limites
APPROCHES PAR L'OFFRE	Méthode par la concurrence ou « analogique »	Estimation du CAP à partir des données chiffrées sur les concurrents (NB : CA exprimé HT)	Greffe du tribunal de commerce : CR et Bilan publiés par les concurrents Sites gratuits : société.com... Interrogation directe des entreprises	Pour une nouvelle activité : pas de chiffres de référence
	La méthode des « référentiels » : approche par les moyens	Estimation du CAP à partir des statistiques sectorielles comptables, en tenant compte de l'environnement économique de la future entreprise, de la gamme de produits vendus, de la clientèle visée, des limites à l'activité et des moyens mis en œuvre (heures ou jours facturés). (NB : CA exprimé HT)	Centres de gestion agréés, statistiques des organisations professionnelles	
APPROCHES PAR LA DEMANDE	La méthode des « intentions d'achat »	Estimation du CAP à partir des données collectées dans l'enquête terrain : quantités achetées habituellement, fréquences d'achat, prix psychologique, panier moyen, etc. (NB : CA exprimé TTC)	Enquête terrain	Décalage entre les intentions d'achat exprimées par le client potentiel et ses achats réels. C'est généralement une hypothèse hyper haute du CAP, à considérer avec beaucoup de précaution.

	La méthode des « objectifs et des parts de marché »	Estimation du CAP en appliquant la part de marché souhaitée ou prévue par l'entreprise, qui dépend : - de la clientèle potentielle non conquise (« non consommateurs relatifs »), - de l'intensité concurrentielle (concurrents de la zone et extérieurs à la zone). (NB : CA exprimé TTC)	étude de marché ↳ données de la CCI ↳ données issues de l'outil ODIL (CCI) ↳ données issues de l'outil OLIA (CMA)	Méthode basée sur la demande, sur des taux d'emprise et de pénétration, souvent issus d'enquêtes quantitatives. L'approche repose sur des données souvent déconnectées de la réalité locale. Approche à utiliser donc avec précaution. On aboutit généralement au potentiel maximum réalisable. ODIL et OLIA permettent des estimations plus locales.
AUTRES APPROCHES	La méthode du « seuil de rentabilité »	Estimation du CAP pour lequel on ne ferait ni profit ni pertes, c'est-à-dire celui qui couvre juste les frais fixes et variables. (NB : CA exprimé HT)	Centres de gestion agréés, statistiques des organisations professionnelles. BM et moyens à mettre en œuvre	C'est un calcul qui fixe un point à atteindre mais qui n'augure en rien du CA qui sera atteint en réalité.
	La méthode des tests et expérimentations	Estimation du CAP à partir de mises en situation réelles : sur un marché-test, une zone-test, en ligne... ou au sein d'une structure porteuse (portage salarial, CAPE (Contrat d'appui au projet d'entreprise)) ou encore en étant micro-entrepreneur. (NB : CA exprimé HT)	Le marché lui-même.	Difficile de transposer ou d'extrapoler le CA obtenu dans ces conditions particulières pour déterminer le CAP lors du passage à la situation de pleine activité ou d'entreprise autonome.

2. La détermination du CAP par les approches fondées sur l'offre

Construire son CAP en se basant sur l'expérience de concurrents permet de donner du réalisme à son estimation, à condition de se rappeler qu'ils n'en sont pas à leurs débuts et qu'ils ont acquis un certain niveau de parts de marché, de notoriété et d'expertise technique et/ou commerciale.

L'exploitation de leurs chiffres impose donc de :

- minorer leur CA (HT) pour déterminer celui de la future entreprise ;
- retenir des données issues de situations comparables, c'est-à-dire de concurrents exerçant dans des conditions commerciales et concurrentielles similaires, dans des villes ou avec des moyens techniques, humains et financiers comparables.

2.1. La méthode par la concurrence ou « analogique »

Il s'agit d'estimer le CAP à partir de celui des concurrents.

Pratiquement, après avoir repéré un ou plusieurs acteurs qui exercent dans des conditions très proches de la future entreprise, il faut obtenir leur CA le plus récent. Enfin, on applique des coefficients de minoration (CM) pour obtenir un CAP « réaliste ».

Illustration

Dans le cas d'Isabelle, la créatrice de la crêperie, les CA de 4 concurrents récemment installés à moins de 40 km, dans des communes similaires, ont été obtenus. Ces CA oscillent de 121 000 à 222 000 €. Après application de CM de 50, 65 et 80 % sur le CA du concurrent le plus semblable (184 200 €), il en ressort un CAPHT en hypothèse moyenne de 120 000 € (65 % de 184 200 €) la première année d'activité (92 100 € en hypothèse basse et 147 300 € en hypothèse haute).

2.2. La méthode des « référentiels » : approche par les moyens mis en œuvre

Ici, l'estimation du CAP se fait à partir des statistiques sectorielles comptables, fournies notamment par les organisations professionnelles, les Centres de Gestion Agréés (CGA), l'APCE (« Dossiers Projecteurs »), en tenant compte des limites à l'activité et des moyens mis en œuvre par l'entreprise nouvelle.

*Pratiquement, dans le cas d'un restaurant on multiplie le nombre de couverts (nombre quotidien de services * nombre de places * taux de remplissage), par le CA/an moyen d'1 couvert.*

Pour une salle de cinéma on multiplie le nombre de places par le taux d'occupation puis par le CA/an moyen d'un siège.

Dans le cadre de professions libérales, artisanales ou artistiques on multiplie le nombre de jours travaillés par le CA moyen/jour travaillé.

Une entreprise de production déterminera son CAP à partir du nombre de machines et du CA moyen/an par machine alors qu'une entreprise de services l'obtiendra en multipliant le nombre moyen de prestations par jour par le prix de la prestation puis par le nombre de jours travaillés par an.

Enfin, pour un commerce, on peut multiplier le CA moyen/personne employée par l'effectif ou encore la surface de vente par le CA moyen/m².

Illustration

Pour la crêperie le CAP dépend notamment des moyens mis en œuvre (effectif et le nombre de couverts). L'application d'un taux de remplissage de 30 %, 60 % et 90 % en basse/moyenne/haute saison (source : Fédération de la Crêperie du Finistère) sur la capacité totale de 30 couverts a donné un CAP de 187 500 €. En tenant compte de l'effectif (2,8 personnes à l'année) et du ratio CA/personne employée de 62 000 €/an (source : CGA de Cornouaille), le CAP obtenu est de 173 600 €.

Avec un CM de 65 % on obtient un CAPHT en hypothèse moyenne compris entre 113 000 et 122 000 €, soit 117 000 € en moyenne.

3. La détermination du CAP par les approches fondées sur l'offre la demande

Ces approches sont utilisées afin de mesurer « l'écho » ou la réponse du marché aux propositions de la future entreprise. Elles présentent toutefois des limites importantes qui réduisent leur intérêt et imposent beaucoup de prudence dans leur usage.

Elles reposent sur des données statistiques générales, sur des avis d'experts et sur des données d'enquêtes obtenues auprès des clients potentiels ainsi qu'auprès de prescripteurs, fournisseurs et concurrents.

Après avoir identifié et quantifié le marché de l'entreprise, c'est-à-dire la part de la population totale qui sera concernée par la nouvelle offre (individus, ménages, entreprises, associations...), on obtient le CAP au moyen d'un enchaînement de calculs, d'où le nom de « chaîne des ratios ». Cela peut être fait en se fondant sur les « intentions d'achat » des futurs clients ou sur les « objectifs et parts de marché souhaitées » de la future entreprise.

3.1. La méthode des « intentions d'achat »

Cette méthode consiste à demander aux futurs clients potentiels, lors de l'étude terrain, de caractériser leur comportement d'achat et de consommation actuel mais aussi de se projeter dans l'avenir afin d'émettre des intentions d'achat, de définir leur futur budget consacré à cette nouvelle offre, d'imaginer leurs comportements futurs (fréquence d'achat, quantités achetées...).

Les résultats de cette étude sont ensuite appliqués à la population concernée pour estimer le marché et le CAP de la future entreprise.

Cette approche fournit une hypothèse de CAP hyper haute, à considérer donc avec prudence en BtoC, du fait du décalage qui existe entre intentions et actes. C'est moins vrai en BtoB en raison de l'implication plus forte des futurs clients lors de l'enquête terrain : celui qui répond le fait au nom de son entreprise, en sa qualité d'acheteur ou de dirigeant, ce qui confère à ses intentions beaucoup plus de légitimité.

Si l'étude terrain le permet, il est possible d'estimer trois hypothèses de CAP en prenant en compte le degré de certitude des intentions d'achat des sondés :

- l'hypothèse « basse » intègre les sondés qui sont « très certainement » acheteurs ;
- l'hypothèse « moyenne » intègre les « très certainement et certainement » acheteurs ;
- l'hypothèse « haute » intègre les « très certainement, certainement et sans doute » acheteurs.

Enfin, comme pour les autres approches, l'application de coefficients de minoration fiabilisera le CAP obtenu.

L'intérêt de cette méthode est donc plutôt de mesurer quantitativement l'accueil qui est réservé au projet que de chiffrer précisément le CAP de l'entreprise. L'estimation obtenue doit idéalement être bien supérieure au seuil de rentabilité, ainsi qu'aux estimations issues des autres approches.

En pratique, le CAP s'obtient en tenant compte du panier moyen et du nombre d'actes d'achats, lui-même calculé à partir du marché potentiel.

Dans le cas d'une clientèle de particuliers, on détermine le marché potentiel en appliquant le pourcentage de sondés ayant annoncé leur intention d'être clients lors de l'étude de marché à la population totale.

Le CAPTTC annuel est ensuite obtenu en multipliant le panier moyen (la dépense moyenne par acte d'achat) par le nombre de futurs clients puis enfin par le nombre d'actes d'achats envisagés sur la période.

Dans le cas du BtoB, l'étude terrain permet soit d'obtenir la part des sondés intéressés (à extrapoler à la population pour connaître le nombre de clients potentiels) soit, dans le cas d'un recensement, la liste précise des prospects intéressés. On obtient ensuite le CAPHT en multipliant le nombre d'acheteurs potentiels par la quantité puis par le prix unitaire HT de notre produit ou service.

Illustration

Concernant le projet de crêperie, on sait que le panier moyen est de 15,30 € TTC et que 2 110 personnes (seule la population locale a été interrogée) ont l'intention d'y venir certainement ou très certainement (hypothèse moyenne) dès la première année à raison de 5,8 repas par an en moyenne (statistique régionale). L'approche par les intentions d'achats (nombre de futurs clients * panier moyen envisagé * nombre moyen de repas par an à la crêperie par futur client) conduit à un CAPTTC auprès de la population locale de $2\,110 * 15,30 * 5,8 = 187\,241$ €. Sachant que les touristes représentent 1/3 du CA annuel d'une crêperie en Bretagne on obtient un CATTTC total de $187\,241 / 0,67$ soit 280 861 €. En appliquant un CM de précaution de 65 % on aboutit à un CAPTTC de 182 560 € et donc à un CAPHT de 166 000 € (TVA à 10 % dans la restauration sur place).

3.2. La méthode des « objectifs » et des « parts de marché »

On part ici du marché potentiel théorique total pour calculer le CAP de la future entreprise.

Le marché potentiel théorique s'obtient le plus souvent en multipliant la population totale de la zone par les dépenses moyennes nationales (par individu-ménage), éventuellement corrigées via l'IDC dans le cas de dépenses des particuliers.

Il est également possible, lorsqu'on le connaît, d'appliquer directement le montant des dépenses par client à la population visée. Celle-ci peut-être déterminée arbitrairement par le créateur, en lien avec le BM, selon un ou plusieurs critères de segmentation (par ex. les étudiants, les seniors, les femmes actives...) ou à l'issue de l'étude de terrain, lorsqu'elle a fait émerger des cibles intéressées par le projet.

En pratique, le marché potentiel théorique (MPT) est calculé de la manière suivante :

*Population totale de la ZC * dépenses moyennes nationales (par individu-ménage) * IDC (dans le cas de dépenses des particuliers)*

Où encore

*Population visée dans la ZC * dépenses par client.*

Illustration

Dans le cas de la crêperie, en partant de la clientèle potentielle de la ZC (57 833 habitants à l'année et 45 000 touristes quotidiennement en moyenne de mi-juin à mi-septembre (13 semaines)), des habitudes de fréquentation des crêperies (5,8 fois par an pour les résidents et 1 fois par semaine pendant leur séjour pour les vacanciers) et du ticket moyen (15,30 €) on obtient un marché potentiel théorique de :
 $((57\,833 * 5,8) + (45\,000 * 13))$ soit 920 431 repas, valorisés à $920\,431 * 15,30$ € soit 14 082 600 €, arrondi à 14 000 000 €.

Il faut maintenant déterminer la part de ce marché potentiel qui reviendrait à la future entreprise.

À ce stade, deux démarches différentes sont possibles, selon l'activité visée et les informations disponibles. La première concerne les activités commerciales, de loisirs et dans une moindre mesure les activités de services au particulier (et donc le BtoC). La seconde est bien adaptée à tous les types d'activités (commerciales, de services, artisanales, industrielles) ainsi qu'au BtoB.

En pratique :

On peut soustraire au marché potentiel théorique les CATTC des concurrents de la ZC et l'évasion commerciale (solde entre les dépenses faites par la population de la ZC à l'extérieur (VAD, concurrents extérieurs à la ZC) et les dépenses faites par les non-résidents et visiteurs à l'intérieur de la ZC) pour obtenir ce qu'on appelle « le marché résiduel ». Il suffit ensuite d'appliquer des taux d'emprises, obtenus lors de l'étude terrain ou estimés par le créateur, sur les CATTC des concurrents, l'évasion et le marché résiduel pour obtenir le CATTC potentiel théorique de la future entreprise.

Illustration

Marché potentiel théorique = 14 000 000 €. Le CATTC des 33 concurrents de la ZC, sachant que selon les données CGA le CA annuel HT moyen par crêperie en Bretagne était en 2014 de 144 000 euros, est égal à $33 * 144\,000 * 1,1$ (TVA) = 5 227 000 €. Évasion commerciale estimée = 6 560 000 €.

Marché résiduel = $14\,000\,000 - 5\,227\,000 - 6\,560\,000 = 2\,213\,000$ €.

Emprise envisagée d'après les intentions annoncées lors de l'étude terrain : 1,5 % sur les concurrents de la ZC, 1,5 % sur l'évasion (reprise d'évasion) et 7,5 % sur le marché résiduel.

CATTC potentiel théorique = $0,015 * 5\,227\,000 + 0,015 * 6\,560\,000 + 0,075 * 2\,213\,000 = 264\,000$ €, et CAHT = 240 000 €.

En hypothèse moyenne, avec application d'un CM de 65 %, on obtient un CAHT de 156 000 €.

On peut également appliquer directement au marché potentiel théorique un « taux de pénétration » qui correspond à la part de marché envisagée la première année par la future entreprise. Le chiffrage de cette part de marché peut résulter de l'expérience du créateur, des avis d'experts obtenus, voire des intentions des clients potentiels sondés, et permet une détermination plus rapide du CATTC potentiel.

Illustration

Marché potentiel théorique = 14 000 000 €. Taux de pénétration envisagé = 2 %.

CATTC potentiel théorique = 14 000 000 * 0,02 = 280 000 €, et CAHT = 255 000 €.

CAHT en hypothèse moyenne : 255 000*0.65 = 165 750 €

Les deux CA TTC potentiels théoriques obtenus intègrent les résultats d'une étude de marché « terrain » et **peuvent donc être considérés**, vu la faiblesse des taux d'emprise et de pénétration retenus, **comme des CA prévisionnels**, auxquels on applique des CM. Les CM sont utilisés ici pour tenir compte de l'imperfection de certaines données exploitées (taille et composition de la ZC, dépenses, CA des concurrents, évasion...). On les établit après consultation d'experts et prise en considération des réactions possibles des concurrents « victimes » de notre emprise sur le marché.

La moyenne des deux approches donne un CAHT de 161 000 €.

4. Le seuil de rentabilité ou « point mort »

Cette méthode présente l'avantage d'être applicable dès lors qu'on dispose du détail des charges. Ce détail peut provenir dans l'idéal des comptes d'une entreprise comparable ou du chiffrage des moyens à mettre en œuvre définis dans le Business Model.

Illustration : Calcul du SR de la crêperie

Poste	Montant	Commentaire/Précisions/Calcul
CAHT	120 000 euros	CAP année 1
Achats consommés	29 520 euros	CV selon CGA (24,6 %)
Taux de marge	75,4 %	MCV
FF	68 160 euros	Estimation année 1
SR	90 398 euros	66 160/0,754

Vérification

CAHT	90 398 euros	SR
Achats consommés	22 238 euros	CV (24,6 % du CA)

Marge sur coûts variables	68 160 euros	CAHT- CV
Frais fixes	68 160 euros	
Résultat	0	68 160 – 68 160

Le SR, exprimé en nombre de couverts, est : $90\,398 / (15,3/1,1) = 6\,500$ (avec un ticket moyen TTC de 15,30 €).

Le point mort se calcule en tenant compte du CA quotidien moyen prévisionnel. Ici, ce CA quotidien prévisionnel est de $120\,000 / 365$ J soit 328,77 euros/j.

Le point mort est donc égal à $90\,398 / 328,77 = 275$ jours de CAHT. Cela signifie que le SR sera atteint au bout de 275 jours calendaires, sur les 365 que compte l'année, soit au début du 10^e mois environ.



En synthèse

► Tableau de synthèse des différents CAP dans le cas de la crêperie

Méthodes d'évaluation du CA Prévisionnel	CA estimé après application de coefficients de minoration
Approche par la demande, méthode des « intentions d'achat » :	166 000 €
Approche par la demande, méthode des « objectifs ou des parts de marché » :	161 000 €
Approche par l'offre, méthode « analogique »	120 000 €
Approche par l'offre, méthode « des référentiels »	117 000 €
Seuil de rentabilité	90 000 €
CAP retenu : Approche dite « analogique », avec application de coefficients de minoration de 50, 65 et 80 % sur un CA moyen des concurrents de 184 000 € pour déterminer les hypothèses faible, moyenne et forte. Calculs : Hypothèse faible : $184\,000 * 0,5 = 92\,000$ € Hypothèse moyenne : $184\,000 * 0,65 = 120\,000$ € Hypothèse haute : $184\,000 * 0,8 = 148\,000$ €	Hypothèse pessimiste : 92 000 € Hypothèse moyenne : 120 000 € Hypothèse optimiste : 148 000 €

En conclusion, après avis de son expert-comptable, Isabelle a retenu comme hypothèse réaliste le CAP par analogie, soit 120 000 €. Notons que ce chiffre est supérieur au seuil de rentabilité de 90 000 €, largement inférieur au potentiel offert par le marché et équivalent au CAP obtenu via les référentiels (fréquentation, CA/personne).