

Stefan Zappa, cofondateur du restaurant **Blindekuh**

«Nous avons servi un demi-million de clients dans le noir, notre concept a été copié 18 fois»

Propos recueillis par Daniel Eskenazi

Stefan Zappa a été récemment élu Entrepreneur social de l'année 2007 par la fondation Schwab. Il y a dix ans, cet architecte d'intérieur créait avec trois de ses amis (Andrea Blaser, Thomas Moser et Jürg Spielmann) le concept **Blindekuh** (traduction en allemand de colin-maillard, ndlr.), une première mondiale. L'originalité de ce restaurant est d'être plongé dans le noir. Les clients y mangent dans une obscurité totale, servis par des personnes malvoyantes, voire aveugles.

Le Temps: Comment l'idée de créer **Blindekuh vous est-elle venue?**

Stefan Zappa: Il y a dix ans, nous avons participé à une exposition baptisée «Dialogue dans le noir» au Museum für Gestaltung de Zurich. 1000 m² étaient rendus totalement obscurs. Les malvoyants et les aveugles devaient guider les autres visiteurs. Nous étions quatre au départ à avoir l'idée de lancer non pas une exposition limitée dans le temps, mais de créer une fondation dont le but est de favoriser l'emploi des aveugles et malvoyants, ainsi que les échanges culturels avec la population. Le premier contact avec la culture, le plus direct et le plus facile aussi, c'est la nourriture.

Comment expliquez-vous le succès de **Blindekuh à Zurich?**

– Nous avons créé le premier restaurant au monde totalement dans le noir, et cette originalité plaît. Par ailleurs, le succès rencontré lors d'Expo.02 a eu des conséquences extrêmement positives sur nos affaires. Nous sommes depuis cet événement un restaurant reconnu.

– Que représente pour vous le prix de l'entrepreneur social?

– C'est une grande fierté, un honneur. J'espère que cela apportera de nouveaux contacts à **Blindekuh**, voire des sponsors. La culture est toujours déficitaire, ce qui fait que nous vivons aussi des dons.

– A combien se montent-ils?

– Ils ont atteint 40 000 francs en 2006, provenant de la Ville de Zurich, de la Banque cantonale de Zurich, d'une fondation privée et d'un client de UBS.

– Recevez-vous aussi une aide financière de l'Etat ou de la Ville de Zurich?

– Non, notre argent est privé. Nous sommes soutenus par l'association suisse des aveugles et malvoyants, qui elle reçoit de l'argent de l'Etat. Mais ce n'est pas un soutien financier récurrent, il s'agit d'un prêt sans intérêts. Il a été nécessaire pour la création de **Blindekuh** à Bâle.

– Comment choisissez-vous vos collaborateurs?

– Le premier critère est évidemment d'être aveugle ou malvoyant. Ensuite vient la communication. Comme le restaurant se trouve dans le noir, elle est primordiale. Les employés doivent pouvoir assumer d'importantes charges de travail, comme c'est le cas avec le service dans la restauration. Ils doivent avoir l'esprit vif et pouvoir se rappeler de tête toutes les commandes des clients. La bonne connaissance d'une seconde langue est aussi importante, car une partie de notre clientèle est internationale. Au niveau salarial, nous suivons la convention collective de GASTROSUISSE, nous offrons même davantage. Mais on ne peut pas exagérer, car le concept doit être viable.

– Y a-t-il beaucoup de fluctuations du personnel?

– Non, presque pas. C'est un avantage, car nous disposons d'une équipe expérimentée, soudée, dont les membres se connaissent bien. Mais nous sommes toujours à la recherche de personnes malvoyantes ou aveugles. Le choix n'est pas immense.

– **Blindekuh existe depuis 1999. Quel bilan faites-vous?**

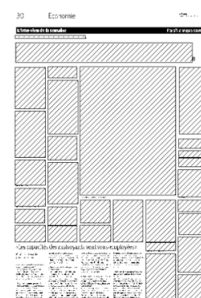
– Il existe dix-huit copies de notre restaurant à travers le monde, ce qui prouve que notre idée est bonne. De plus, elle crée des emplois pour les aveugles et malvoyants à l'étranger. Cela constitue une grande source de satisfaction. Au départ, beaucoup pensaient qu'il ne s'agissait que d'un projet à court terme. Nous avons prouvé que c'est une «success story» durable. J'espère aussi que le **Blindekuh** de Bâle atteindra la rentabilité, au maximum en 2009. Si les affaires tournent bien, ce sera déjà le cas cette année.

– A Zurich, vous êtes déjà bénéficiaires?

– Nous couvrons nos coûts, mais ne faisons pas de bénéfices.

– Votre but n'est-il pas de gagner de l'argent?

– Si nous devons financer un nou-



veau projet, oui. Mais notre objectif principal est surtout de ne pas faire de pertes.

– Percevez-vous une franchise de la part des 18 restaurants qui vous ont copié?

– Non, pas jusqu'à présent. Nous avons conseillé Dans le Noir, un restaurant parisien. Ses fondateurs ont récupéré notre concept sans signer de contrat et ont inauguré leur enseigne en 2003. Mais cela ne pose aucun problème. Notre objectif n'est pas de percevoir des franchises de filiales à travers le monde.

– Elles vous permettraient pourtant de réaliser de nouveaux projets.

– Peut-être, mais les faibles bénéfices que nous faisons sont immédiatement réinvestis, car nous ne pouvons pas nous permettre d'être imposables. Si nous percevions des franchises, nous devrions transformer notre fondation en une société anonyme. Nous ne le voulons pas.

– Quelle part des employés ont un handicap de la vue?

– 37 collaborateurs sur 62, soit un peu plus de la moitié. A Zurich, l'un d'entre eux est cuisinier; les autres cuisiniers n'ont aucun handicap de la vue.

– Travailler pour Blindekuh peut-il ouvrir des portes dans le marché du travail?

– Il existe des chances, bien sûr. Mais pour un aveugle ou un malvoyant, il est difficile de trouver un bon travail. Cela est même presque impossible dans le domaine de la restauration. Blindekuh reste une très bonne référence. Un de nos anciens collaborateurs, aveugle, est parvenu, ceci est unique, à terminer une Haute Ecole d'hôtellerie. Il a acquis une expérience pratique chez nous. Aujourd'hui, il travaille pour l'hôtel Waldhaus, en Engadine, un établissement de luxe qui fait figure de référence. Il s'occupe aussi de la formation des aveugles dans le secteur de la restauration, ce qui est vraiment

réjouissant. Par ailleurs, certains de nos collaborateurs travaillent partiellement et ont un autre travail à côté du restaurant.

– A Zurich, pour obtenir une table le week-end, il faut réserver au minimum trois mois à l'avance.

En revanche, le restaurant de Bâle semble avoir plus de difficultés. Comment l'expliquez-vous?

– Le restaurant de Bâle, inauguré en 2005, connaît des difficultés, mais nous en avons aussi au début à Zurich. Par ailleurs, comme il s'agissait d'une première au niveau mondial, le Blindekuh de Zurich a fait l'objet de bons articles dans les médias. A Bâle, la demande semble plus difficile à satisfaire. Les habitants sont peut-être plus conservateurs et moins faciles à attirer dans de nouveaux endroits. Bref, je pense qu'il faudra encore un tout peu

Un homme engagé

Fortement handicapé de la vue depuis son enfance, Stefan Zappa, 47 ans, a suivi une formation d'architecte d'intérieur à Zurich. Diplômé en psychologie du travail à la Haute Ecole de psychologie appliquée de Zurich, il s'engage de deux manières différentes pour améliorer les conditions de vie des malvoyants. Il est président de Blind-Liecht, fondation d'aide à l'emploi pour les aveugles et malvoyants qu'il a cofondée en 1998. Dans ce cadre, il accompagne la création de projets, agit en tant que conseiller et s'occupe de lever des fonds. Parallèlement, il occupe également la fonction de vice-président de l'Union centrale suisse pour le bien des aveugles, organisme faitier qui se charge d'encadrer les personnes atteintes de cécité et de surdité. Ce polyglotte, amateur de balades, est aussi doté d'un sens aiguisé de l'humour. **D. E.**

de temps avant que les Bâlois adoptent notre restaurant. Mais depuis sa création, il se remplit toujours plus.

– Combien de clients ont-ils expérimenté votre concept?

– A Expo.02, nous avons servi

environ 250 000 personnes, à Zurich 220 000 et à Bâle environ 50 000. Globalement donc, plus d'un demi-million de clients.

– Comment se compose votre clientèle?

– Les Suisses sont majoritaires, mais beaucoup d'étrangers fréquentent notre établissement. Deux tiers des clients sont des femmes, un tiers des hommes. Ces derniers sont donc moins courageux. L'âge varie de 16 à 70 ans. Le plus fréquemment, nos clients ont entre 30 et 42 ans.

– Quel est votre chiffre d'affaires?

– A Zurich, il a été de 1,8 million de francs pour 74 places en 2006. A Bâle, nous avons réalisé 1,2 million avec 120 places.

– Comment a-t-il progressé en 10 ans?

– Entre 1998 et 2003, le chiffre d'affaires augmentait en moyenne de 20% par année. Depuis quatre ans, la croissance a ralenti à environ 2%, car nous tournons au maximum de nos capacités.

– Avez-vous des projets en Suisse romande?

– Nous avons déjà eu des contacts à Lausanne et à Genève, mais nous voulons que le projet soit mené par une équipe romande indépendante, et pas simplement envoyer des personnes de Zurich pour y créer un nouveau Blindekuh. Après Zurich, le projet était de nous implanter en Suisse romande, Bâle n'était pas du tout prévu. Mais nous y avons rencontré plus d'enthousiasme qu'en Suisse francophone.

– Avez-vous d'autres projets?

– Pour l'instant, notre priorité reste la viabilité du restaurant à Bâle. Hors de Suisse, un projet avec Lighthouse, une organisation d'entraide aux aveugles et malvoyants basée à New York, est en cours. Nous avons mené des discussions préliminaires à New York il y a deux semaines. J'espère que cela marchera.



DOMINIC BÜTTNER/RSSE

Stefan Zappa: «Deux tiers des clients sont des femmes, un tiers des hommes. Ces derniers sont donc moins