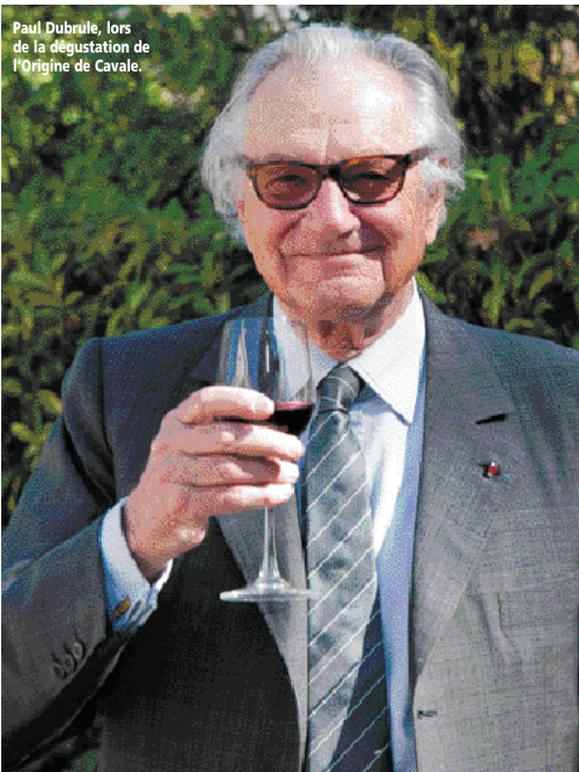


INTERVIEW DE PAUL DUBRULE :

## « Le métier de vigneron est plus difficile que celui d'hôtelier »

**Le co-fondateur du groupe Accor vient de présenter le nouveau chai qu'il va construire dans le Luberon, avec l'architecte Jean-Michel Wilmotte. A cette occasion, cet homme, qui garde une « influence résiduelle » sur le premier groupe hôtelier européen, évoque le vin, mais aussi l'hôtellerie.**



Paul Dubrule, lors de la dégustation de l'Origine de Cavale.

Paul Dubrule, l'homme qui, avec Gérard Pélisson, a bâti Accor, l'un des tous premiers groupes hôteliers mondiaux, a plusieurs cordes à son arc. Il a traversé l'Europe et l'Asie en vélo. Il a été, pendant plusieurs années, sénateur-maire de Fontainebleau. C'est aussi un vigneron qui, depuis 37 ans, détient le Domaine de la Cavale, une propriété de 56 ha, située à Cucuron, dans l'appellation Côtes du Luberon. Il confesse qu'au départ, il évitait de boire son vin qu'il tenait pour « une piquette ». Mais, au fil des années, et, notamment, durant la dernière décennie, Paul Dubrule, qui ne renonce jamais, est parvenu à faire de la Cavale une des locomotives de l'AOC. Avec le concours de Jean-Paul Aubert, œnologue et responsable du domaine, mais aussi d'Olivier Poussier, Meilleur sommelier du monde, la cuvée l'Origine de Cavale est devenue une référence dans les trois couleurs. Comme il fallait un écran à la hauteur de ces vins, Paul Dubrule se prépare une nouvelle fois à investir. Il a confié au célèbre architecte, Jean-Michel Wilmotte, le soin de construire un nouveau chai pour le domaine. A l'occasion de la présentation du projet, il a accepté de se confier à propos de son métier de vigneron, sans oublier de parler de l'hôtellerie et d'Accor sur lesquels il conserve un œil des plus attentifs et exigeants.

**L'Auvergnat de Paris : Qu'est-ce qui a motivé cette reconversion dans le métier de vigneron ?**

Paul Dubrule : Contrairement à beaucoup de chefs d'entreprise qui deviennent vignerons parce qu'ils s'intéressent à la vigne, je suis devenu vigneron par hasard, en 1973, en achetant une résidence secondaire dans le Luberon. Elle possédait huit ou neuf hectares de vigne attenante. J'ai d'abord voulu m'en débarrasser, mais le notaire m'en a dissuadé en m'assurant que « cela rapportait ». Depuis 37 ans, je perds de l'argent sur cette propriété. D'abord, j'ai trouvé un viticulteur pour mener la vigne et le livrer le raisin à la coopérative. Ensuite, on m'a incité à arracher, puis à replanter, puis, enfin, à agrandir mon vignoble. Il y a 25 ans, un voisin m'a proposé de monter une cave en association pour vinifier nous-mêmes et améliorer les résultats. Ce fut une erreur puisque la qualité a, alors, plutôt régressé. Au bout de dix ans, mon associé a jeté l'éponge et m'a revendu ses parts me laissant seul avec cette cave. C'est à ce moment-là que j'ai pris les choses en main, avec la volonté d'améliorer vraiment le résultat. Nous avons travaillé la vinification. Olivier Poussier, le sommelier de Lenôtre, est venu nous conseiller en nous encourageant à évoluer dans nos techniques du travail de la vigne.

**A.D.P. : Détestez-vous l'échec au point de ne jamais renoncer ?**

Paul Dubrule : J'avais demandé à mon œnologue de me faire un vin que je puisse servir avec fierté à mes amis. A partir de 2003, j'ai commencé à l'apprécier et, aujourd'hui, je dois me forcer pour boire un autre vin. J'en avais même emporté en 2002, lors de mon périple en vélo, en Europe et en Asie. Lors de certaines étapes, je me faisais ravitailler par mes enfants qui venaient me rendre visite.

**« Je trouvais stupide le système du coefficient multiplicateur en pratique dans la restauration ».**

**A.D.P. : Vous montrez un certain goût pour le vin. Est-ce vous qui avez personnellement impulsé la carte des vins Mercure, point fort de la restauration de la chaîne ?**

Paul Dubrule : J'ai, en effet, déterminé cette politique, mais ce n'est pas un choix de connaisseur, mais une décision marketing. Je trouvais stupide le système du coefficient multiplicateur en pratique dans la restauration. Il pénalisait lourdement la vente des vins de qualité. Nous sommes passés à une marge fixe de 10 F/bouteille, à l'époque, pour l'ensemble des vins. Pendant deux ans, nous n'avons eu aucun succès avec les responsables d'hôtels, parce que cela faisait baisser le ratio marchandise sur lequel ils étaient en partie jugés. Le vin aidait à gonfler les ratios globaux. Un jour, cependant, il y a eu un article sur un grand hebdomadaire qui vantait la carte des vins chez Mercure. A partir de là, nous avons pu instaurer durablement cette politique.

**A.D.P. : Finalement, il vous a fallu plus de temps pur obtenir un grand vin que pour mener Accor au CAC 40 ?**

Paul Dubrule : L'hôtellerie est ma grande occupation dans laquelle je me suis investi à 200 %. Le vin, j'y suis venu par obligation, puis en dilettante avant de m'y intéresser vraiment. Mais je crois que le métier de vigneron est plus difficile que celui d'hôtelier. L'hôtellerie ce n'est pas compliquée, il faut un bon emplacement, une bonne construction et un bon financement. Si, ensuite, on

dérage un peu dans la gestion, il y a toujours moyen de se rattraper. Pour le vin, il faut le bon terroir, planter les bons cépages. La culture est très compliquée. Il faut ensuite récolter, vinifier, mettre en bouteille, promouvoir et vendre. Je perds d'ailleurs de l'argent depuis 37 ans au Domaine de la Cavale.

**A.D.P. : Quel regard portez-vous aujourd'hui sur l'hôtellerie française ?**

Paul Dubrule : Notre hôtellerie est à un très bon niveau. Nous avons, globalement, un parc hôtelier de qualité dans les villes et les destinations touristiques reconnues. Nos faiblesses résident plutôt dans la France profonde où on assiste à la fermeture de nombreux hôtels familiaux de campagne qui, pour des raisons de sécurité, d'investissement ou simplement des problèmes de familles, sont amenés à cesser leur activité. Les Logis de France s'affirment comme une chaîne emblématique de cette hôtellerie rurale. Si ces hôtels disparaissaient, le tourisme français serait très affecté.

**A.D.P. : Des groupes comme Accor ne sont-ils pas intéressés par ce marché de l'hôtellerie rurale ?**

Paul Dubrule : Nous sommes incapables de gérer d'aussi petites unités. Je vous dirais même que la précédente direction d'Accor avait choisi de se débarrasser des hôtels de petites dimensions (60 à 80 chambres), situés dans des zones peu rentables. Je ne sais pas si Denis Hennequin, l'actuel président, va continuer de cette manière que je déplorais un peu. J'estime que ces hôtels font partie du réseau et que nous devons être capables de les gérer.

**A.D.P. : Vous avez encore une grosse influence sur le groupe Accor. Comment souhaiteriez-vous voir le groupe évoluer ?**

Paul Dubrule : Cette influence est résiduelle ! Accor doit reprendre sa marche en avant. Nous avons des possibilités importantes, de bons produits. Il faut continuer à nous développer en Europe parce que c'est notre territoire de base. Mais il faut aussi se déployer dans les pays en voie de croissance. Il y a de nouvelles régions qui vont émerger et il faudra absolument y être présent. Nous n'absolons pas été suffisamment actifs en

Chine, en Inde, en Indonésie. Il faut se développer avec nos établissements phares qui sont tout de même des produits économiques : Ibis, Novotel, Mercure mais aussi Sofitel, parce que c'est une image qui tire vers le haut.

**A.D.P. : L'hôtellerie n'est-elle pas devenue aujourd'hui un pur métier de financier ?**

Paul Dubrule : S'il y a une critique à faire sur Accor durant ces dix dernières années, c'est que les financiers ont eu tendance à prendre le pouvoir. C'est une erreur. Nous avons d'abord des produits. Après ces produits, nous avons des clients, puis du personnel et, accessoirement, on fait de l'argent. L'argent doit rester à la disposition de cette trilogie afin de développer l'entreprise. Mais l'argent ne doit pas décider. C'est ce qui arrive au bout du compte lorsqu'une affaire fonctionne. L'argent, cela se trouve. Lorsqu'on a un bon produit, pas besoin d'argent ! Au début, Accor devait prouver que notre proposition hôtelière était bonne. Maintenant, c'est chose faite et le groupe n'est même plus endetté. Mais il faut avouer que, lorsqu'on est en Bourse, les contraintes de contrôle sont très importantes. Les ratios financiers prennent une importance qui empêche un peu de travailler intelligemment.

**« Les hôtels de 60 à 80 chambres font partie du réseau Accor et nous devons être capables de les gérer ».**

**A.D.P. : Accor reste-t-il un leader de l'hôtellerie mondiale ?**

Paul Dubrule : Oui, mais je dirais qu'on a un peu baissé. Nous étions sur le podium, nous sommes maintenant dans les quatre ou cinq premiers, en restant toutefois largement leader européen. Mais je pense qu'on peut revenir dans le trio, voire dans le duo de tête, avec, sans doute, un peu de croissance externe...

Propos recueillis par Jean-Michel Déhaies



Jean-Michel Wilmotte présente, avec Paul Dubrule, la maquette du futur chai du Domaine de la Cavale.