

# Les cas de la Chaire Coo-innov (Coopétition et écosystèmes d'innovation)

*En partenariat avec le Master 101 de l'Université Paris Dauphine*



**RENAULT**  
F1® TEAM



La coopétition pour être triple champion du monde :  
le cas Renault-RedBull en Formule 1

Un cas rédigé par :  
Doha Lahlou, Mélissa Gahlouz,  
Samuel Moreau- Etudiants du Master 101

Mis en forme par :  
Camille Bildstein – Chargée de projet  
Audrey Rouyre – Assistant Professor

## Contexte : l'ADN coopératif de la Formule 1

La Formule 1 est la plus haute catégorie de course automobile monoplace dans laquelle des écuries et des pilotes s'affrontent au cours d'un championnat. Les performances de ces acteurs sont le résultat d'un processus complexe alliant enjeux d'innovation, technologiques, politiques et financiers.

**175 millions de \$**  
Budget annuel dont a besoin une écurie pour être compétitive

Pour rester compétitifs, beaucoup choisissent de coopérer avec d'autres acteurs de l'écosystème, souvent des concurrents (pour en savoir plus, [cliquez ici](#)).

## Le motoriste historique et la jeune écurie

En 2007, deux écuries se rapprochent dans le cadre d'une alliance des plus marquantes de la F1. Renault F1 Team fournira des moteurs à Red Bull Racing pendant 12 ans.

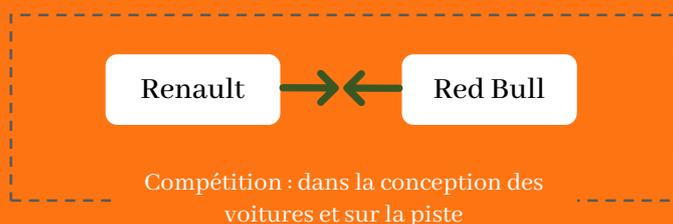
		
<b>Les acteurs</b>	Renault F1 Team (aujourd'hui Alpine F1 Team) est l'une des plus anciennes écuries de F1. Depuis 1977, elle a été parfois motoriste, parfois écurie, parfois les deux.	Red Bull Racing, jeune équipe ambitieuse entame sa 3 <sup>ème</sup> saison de F1.
<b>Les avantages de la coopération</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gains financiers</li> <li>• Notoriété et promotion de son moteur : excellence de la technologie</li> <li>• Test de la technologie : accès aux données sur le comportement du moteur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès à la meilleure technologie moteur de l'époque pour équiper les monoplaces : le moteur V8 de Renault est le moteur du champion du monde 2006</li> <li>• Réduction des coûts de développement</li> </ul>

## La coopération verticale entre Renault F1 Team et Red Bull Racing

### Compétition

Renault F1 Team et Red Bull Racing sont en compétition à deux niveaux :

- Pour que leurs pilotes gagnent le championnat de F1
- Pour être le champion du monde des constructeurs



### Coopération verticale

Les deux entreprises coopèrent dans le cadre d'un contrat d'approvisionnement de moteur.



**C'est une stratégie de coopération verticale**

## L'application des principes de management de la coopétition : la séparation et le co-management

1

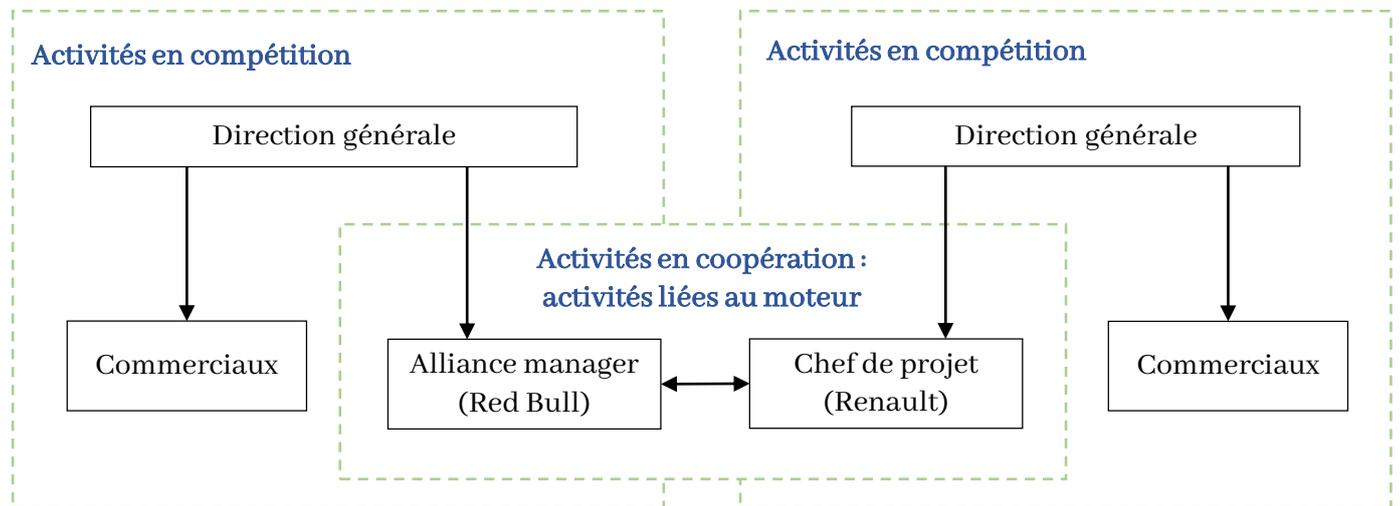
### Principe de séparation au niveau organisationnel Séparer les activités coopératives et concurrentielles

#### Séparation fonctionnelle

Faire collaborer des entreprises sur certaines activités, et les mettre en concurrence sur d'autres

#### Séparation spatiale

Séparer géographiquement les activités concurrentielles et les activités collaboratives

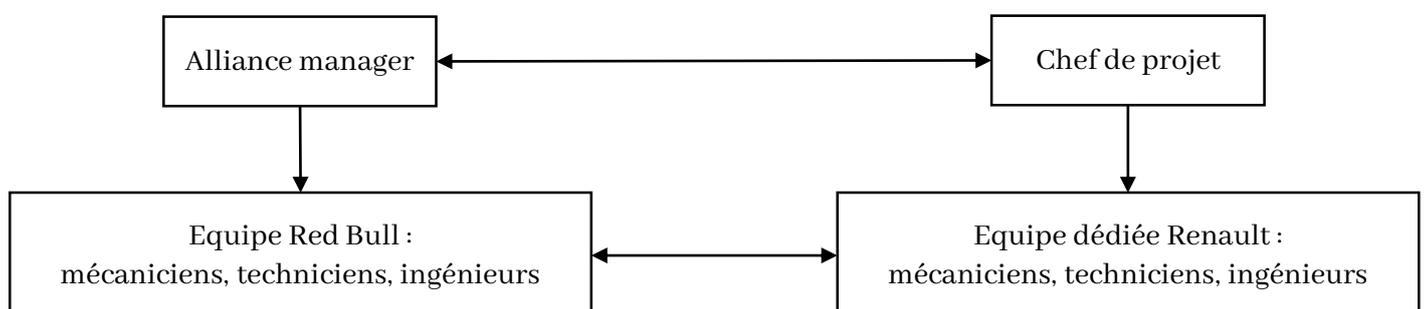


2

### Principe de co-management au niveau du projet

Mettre en place une organisation managériale commune, duale, où les responsabilités sont dupliquées

Un chef de projet et une équipe de Renault F1 Team sont dédiés à la relation de coopétition. Ils travaillent avec les techniciens de Red Bull Racing, eux-mêmes supervisés par un manager d'alliance de leur entreprise.



## 2010 à 2015 : la phase lune de miel



- **Meilleur moteur** du paddock
- **1.5 milliards de dollars** pour Renault (estimation)
- Signature de **contrats supplémentaires** sur d'autres produits



- **4 titres mondiaux des pilotes** avec Sebastian Vettel
- **4 titres mondiaux des constructeurs** avec le moteur Renault



## À partir de 2015 : le divorce approche

### La fin de la domination pour Red Bull

- Nouvelle réglementation pour les constructeurs : **produire des moteurs hybrides**
- Difficultés d'adaptation de Renault au profil de Ferrari et Mercedes
- ➔ Diminution de la performance pour Red Bull au profit de Mercedes

### La déconvenue médiatique

- Red Bull rejette ses échecs sur le manque de performance des moteurs de Renault
- ➔ **Mauvaise réputation** pour les deux concurrents :
  - Renault : une entreprise avec des capacités technologiques moyennes
  - Red Bull : une entreprise avec un management autoritaire

### La fin de la relation

**Risques de fuite de connaissances** très élevés : stratégies des écuries (arrêts au stand par exemple) et ajustements techniques sur les autres composants de la voiture.

- ➔ *Manque de performance et augmentation de la compétition au détriment de la collaboration*
- ➔ **Fin de la collaboration** entre Renault F1 Team et Red Bull Racing

*"La grande différence entre Mercedes et Renault est que lorsqu'un conducteur avec un moteur Mercedes appuie sur le bouton de dépassement, sa voiture va plus vite. Quand nos conducteurs, qui ont un moteur Renault, appuient sur le bouton, la voiture s'arrête !"*  
Christian Horner, DG, Red Bull Racing Team.



### Et si c'était à refaire ?

Renault et Red Bull se considéraient davantage comme des concurrents que comme des partenaires dans leurs activités quotidiennes ➔ méfiance et concurrence supérieure à la collaboration. Pour remédier à cela : **principe d'intégration individuelle** (collaborer avec un concurrent et le considérer comme un réel partenaire).