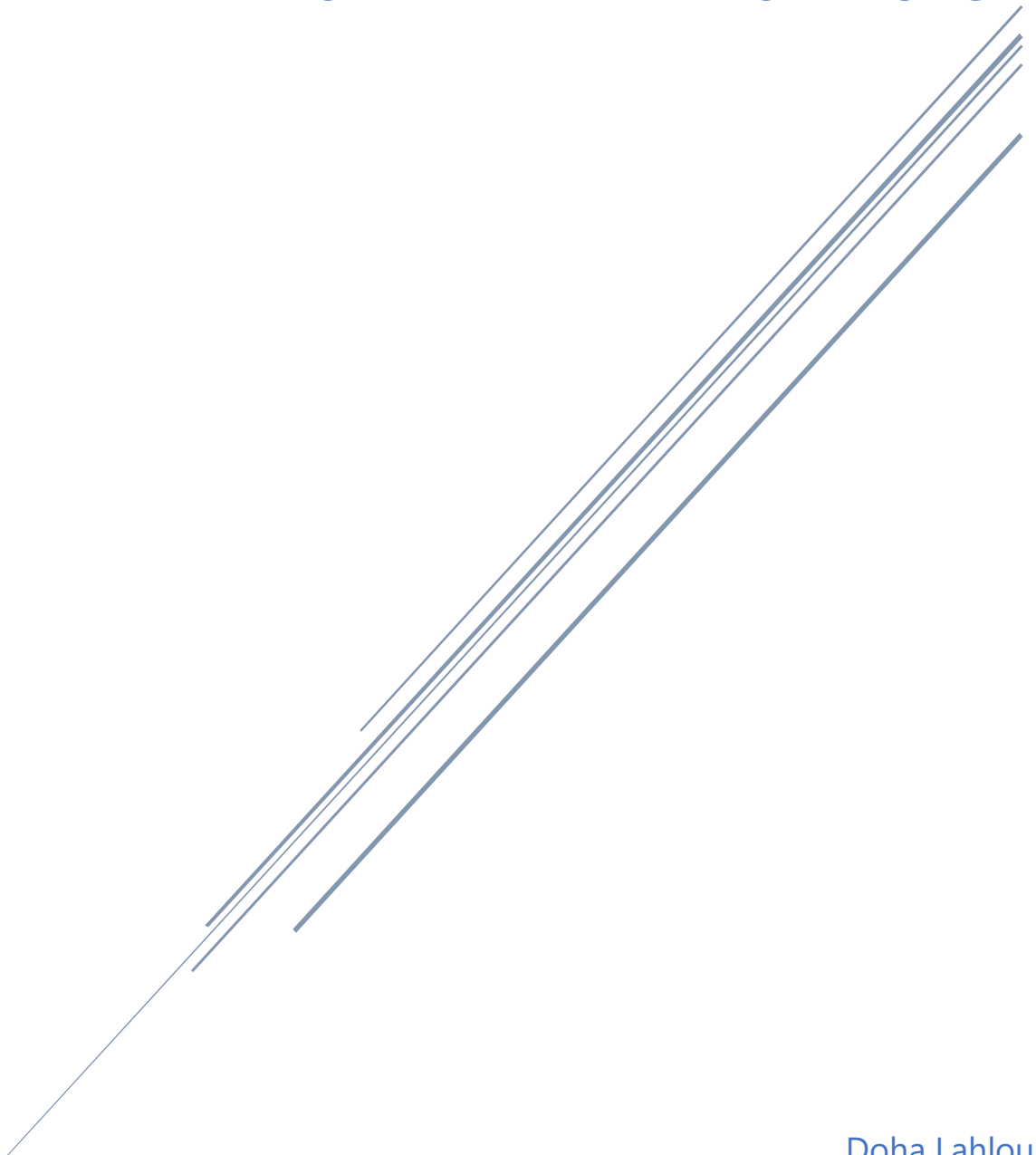


LA COOPETITION DANS LA FORMULE 1

L'EXEMPLE DE RENAULT F1 TEAM ET RED BULL RACING



Doha Lahlou
Mélissa Gahlouz
Samuel Moreau

Introduction

La Formule 1 ou F1, désignée officiellement sous le nom de Championnat du Monde de Formule 1 de la FIA, est la discipline reine du sport automobile. Elle se dispute sur des circuits fermés à bord de monoplaces. La « formule », désignée dans le nom, fait référence à un ensemble de règles auxquelles toutes les voitures des participants doivent se conformer. La saison de F1 consiste en une série de courses, appelées Grands Prix, organisées dans le monde entier sur des circuits et des voies publiques spécialement conçus. Les résultats de chaque course sont évalués à l'aide d'un système de points pour déterminer deux championnats du monde annuels, un pour les pilotes et un pour les constructeurs. Décrite avant la crise sanitaire, comme le championnat qui ne connaît pas la crise, la Formule 1 a connu une progression constante de ses revenus, générant chaque année plus d'1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires. La discipline repose sur différentes ressources financières, dont notamment, les aides publiques, les investissements des industriels, les recettes des Grands Prix, les droits de retransmission télévisée et les recettes de sponsoring. La Formule 1, évolue, innove et s'internationalise. Depuis la fin des années 1990, elle a connu une forte ouverture vers l'international. Les événements sont devenus de plus en plus grandioses avec des retombées économiques accrues. Ainsi, selon une enquête relayée par Le Figaro en 2015, « le ticket d'entrée d'un pays pour le Championnat du monde est estimé entre 15 et 20 millions d'euros environ. A ce prix-là, certains candidats en Europe tirent la langue. L'Allemagne vient d'ailleurs d'annoncer son retrait du calendrier 2015. Sans aide publique, il est très difficile, voire impossible, de rentabiliser un grand prix. C'est pour cette raison qu'une course en France n'est pas d'actualité. »¹. La F1 s'est internationalisée en profitant de la mondialisation comme moyen de conquérir de nouveaux marchés et de toucher un nouveau public, différent du traditionnel public européen. Les différents Grands Prix sont devenus des événements attractifs et grandioses dans des métropoles émergentes telles que Singapour, Kuala Lumpur, Shanghai ou encore Dubai. La formule 1 a par ailleurs connu beaucoup d'évolution et de changement à travers l'histoire du sport et sa réglementation évolue continuellement. Les résultats sportifs des pilotes sont la synergie du travail d'un tissu très complexe allant du pilote au mécanicien, en passant par l'ingénieur et avec une considération à des problématiques variées à la fois budgétaires, politiques et d'innovation avec une recherche permanente de performance.

L'exemple étudié dans notre étude se penche sur la coopération entre deux écuries emblématiques, mais profondément différentes, entre 2007 et 2016. D'un côté, Renault F1 Team, est un des plus vieux garagistes de la F1. En 1977, année de ses débuts en F1, Renault est à l'origine d'une des plus importantes innovations de la période, le moteur turbocompressé. A l'opposé, fondée en 2005 à la suite du rachat par Red Bull de l'écurie Jaguar Racing, Red Bull Racing est l'une des plus jeunes écuries de la F1. En 2007, les deux écuries se rapprochent dans le cadre d'une alliance des plus marquantes de la F1, qui durera 12 ans et qui leur a apporté huit titres au total, quatre chez les pilotes et quatre chez les constructeurs.

I. Les déterminants de la coopération

1) Contexte et raisons de la coopération

En 2007, Red Bull Racing team entame sa troisième saison de la F1. Jeune équipe ambitieuse, leur choix de moteur se porte sur le champion du monde de 2006, Renault F1 team et son moteur V8. C'est le début d'une success-story tumultueuse. A l'annonce du partenariat

¹ Dix chiffres clés pour comprendre le business de la Formule 1, Le Figaro, 2015

entre les deux écuries, des craintes se sont exprimées au rang des supporters de la RBR² qui craignaient que l'équipe ait comme consigne de ne pas concurrencer Renault. Dans une conférence de presse, Christian Horner, directeur de l'équipe RBR depuis 2005, s'est pressé de rassurer ses fans en déclarant : « Il n'a jamais été question de ça, Flavio Briatore³ ne nous a rien demandé de tel. Nos rapports avec Renault fonctionnent comme un simple partenariat ». « Ainsi, il n'y a aucune clause dans notre accord qui stipule 'vous devez finir derrière Renault' », conclut-il. Les inquiétudes qui se sont révélées au sein des supporters de Red Bull Racing reflètent la complexité de la coopération entre les deux écuries. En compétition sur la piste, les deux écuries coopèrent à travers un contrat d'approvisionnement de moteur. Cependant, si les motivations de RBR sont claires qu'en est-il de Renault F1 ? Pourquoi Renault F1, championne du monde de l'année précédente, met-elle à disposition de Red Bull Racing son moteur V8 ? La coopération est-elle fondée sur une volonté de limitation du concurrent ? En effet, afin de répondre à cette question, il est important de prendre en considération la nature différente des deux équipes. Renault F1, contrairement à RBR, est historiquement un motoriste. Leur participation à la F1 porte des enjeux multiples qui ne sont pas uniquement liés à la victoire aux courses. Selon un article du Figaro, publié en 2015, les contrats d'approvisionnement en moteur se négocient en moyenne aux alentours des 18 millions d'euros. « Les constructeurs ne communiquent pas sur les montants de la facture lorsqu'ils fournissent un bloc moteur à une écurie durant une saison. Toutefois, sans un chèque de 20 millions de dollars (environ 18 millions d'euros), il semble inutile d'aller frapper à la porte de Renault, Ferrari et Mercedes. »⁴

Cependant, le contrat d'approvisionnement en moteur avec RBR, en plus de ses retombées économiques, porte des enjeux de réputation. La F1 représente pour les grands constructeurs automobilistes un réel vecteur de notoriété internationale et une vitrine de leur excellence, de leur qualité et de leurs technologies innovantes. Ainsi, Renault F1, en approvisionnant une écurie concurrente prometteuse comme RBR, fait la promotion de ses technologies de moteur et a tout intérêt à ce que la coopération soit un succès.

2) Stratégie et management des entreprises

Afin d'analyser les mécanismes de coopération entre Renault F1 et RBR, il est important de clarifier les différentes phases chronologiques de leur partenariat, les éléments marquants de chacune des phases, leur statut dans la F1 ainsi que les dirigeants à la tête de chaque écurie. Le tableau ci-dessous détaille les éléments clés de chaque catégorie.

² RBR : Red Bull Racing

³ Flavio Briatore, directeur de la Renault F1 team jusqu'en 2019

⁴ Dix chiffres clés pour comprendre le business de la Formule 1, Le Figaro, 2015

	Coopétition	Ecurie	Rôle dans la F1	Management
2007 – 2010	Début du partenariat	Renault F1	Motoriste + Constructeur	Jusqu'à 2009 : Flavio Briatore (exclu de la F1 à cause d'un scandale de tricherie)
		RBR	RBR : Constructeur	2010 : Rachat partiel par Genii Capital de l'écurie Christian Horner
2010 – 2013	Les années d'or : 8 titres mondiaux	Renault F1	Motoriste uniquement, à partir de 2011	2011 : Renault cède ses dernières parts dans l'écurie
		RBR	RBR : Constructeur	Christian Horner
2014 – 2015	Début des conflits : passage au moteur turbo hybride	Renault F1	Motoriste	Cyril Abiteboul
		RBR	Constructeur	Christian Horner
2016 – 2018	Le divorce	Renault F1	Motoriste + Constructeur	Cyril Abiteboul
		RBR	Constructeur	Christian Horner

Figure 1 : Tableau récapitulatif des éléments clés de la coopétition entre Renault F1 et RBR

Le partenariat entre Renault F1 et RBR, comme illustré sur le tableau précédent, a connu plusieurs phases. Dans un premier temps, le tout premier accord signé en 2007 et expirant en 2011, a été une période d'intégration de la technologie Renault par RBR. Après des débuts compliqués, l'alliance des deux équipes a été florissante et fut pour un temps un exemple de réussite. L'un des principaux déterminants de cette coopétition sont les dirigeants à la tête de chacune des écuries de 2007 à 2018. D'un côté, RDB a eu un management stable dans le temps, avec une stratégie claire sur le temps terme. Comme nous pouvons le constater, Christian Horner, est à la tête de l'écurie depuis sa création en 2005. Pour rappel, Red Bull Racing a fait son entrée en formule 1 avec l'acquisition en 2004 de Jaguar, transformé en Red Bull Racing. La marque Red Bull a tout de suite réitéré l'investissement dans la Formule 1 en prenant contrôle l'année suivante Minardi, rebaptisé Toro Rosso. Le directeur de Red Bull à l'époque, Dietrich Mateschitz a déclaré que la Formule 1 représentait, son « meilleur retour mondial sur investissement », avec des retombées médias de 148,7 millions d'euros en 2011 selon le CDES. « Pour rendre sexy le monde de la F1 qui était tellement ennuyeux, Red Bull n'a pas hésité à créer un véritable show autour de ses écuries avec des motor-homes gigantesques, note Les Ukman. Sa décision de publier sur le circuit même un magazine spécialisé lors de chaque Grand Prix a également rencontré un vif succès. »⁵ Ainsi, tandis que RBR se distinguait par un top management stable, Renault F1 a petit à petit connu plusieurs crises qui l'ont mené à changer de dirigeant. Du scandale de tricherie et d'accident volontaire causé par Flavio Briatore en 2008, ayant conduit à son exclusion définitive, au rachat en 2010 par Genii Capital, l'alliance entre Renault F1 et RBR a beaucoup souffert des instabilités managériales.

II. Stratégie de coopétition

Dans cette section, nous allons explorer la nature de chacune de la concurrence ainsi que de la coopération entre les deux compétiteurs de la F1, en plus de la valeur créée pour chacun des deux acteurs grâce à cette coopétition.

⁵ Les secrets de la machine de guerre Red Bull, Les Echos, Novembre 2012

1) La concurrence et son intensité

Dans notre cas, la concurrence se manifeste au niveau des championnats annuels de la F1, dans lesquels participent Renault et Red Bull. Dans chaque course, les deux "écurie de la F1", participent en faisant courir deux pilotes avec deux voitures presque identiques. Les pilotes gagnent un certain nombre de points en fonction de leur position d'arrivée dans chaque course, et le décompte final à la fin de la saison reflète le total des points qu'ils gagnent sur la série de courses. Bien évidemment, pour mieux se classer, les constructeurs doivent avoir les automobiles les plus performants (en plus des pilotes les mieux formés). Actuellement, toutes les entreprises de F1 sont tenues de développer leur propre châssis en interne, bien que le moteur et tous les autres composants puissent être achetés auprès de fournisseurs externes ou autres entreprises de la F1 (concurrents). La dynamique concurrentielle en F1 est caractérisée par des critères de performances multiples. Sur le plan financier, on ne s'attend souvent pas à ce que les entreprises de la F1 aient pour objectif principal de générer des revenus, comme c'est le cas pour la partie recherche et développement chez certains constructeurs. En effet, les écuries de course, en plus d'être en compétition sur la piste, ils sont en concurrence également au niveau de la conception, du développement et de la fabrication de voitures de course monoplaces, plus ils investissent dans le design et les composants de l'automobile, plus les chances de gagner la course et donc en visibilité sont élevées.

2) La coopération et son intensité

Les champs organisationnels où la technologie prend une place prépondérante poussent souvent les entreprises à innover sans cesse leurs technologies pour être compétitives. L'industrie de la F1 constitue un environnement technologique caractérisé par le développement continu d'une technologie de pointe en matière de sport automobile. Les grands constructeurs automobiles participent aux compétitions de F1 afin de développer et de tester des solutions technologiques performantes, qui sont souvent adoptées par la suite dans les voitures de circulation standards. C'est donc une source importante d'innovation pour l'industrie automobile mondiale et qui est liée à la mobilité de demain. Pour arriver à cette fin, ils optent souvent pour la coopération en matière de technologie. En effet, dans notre cas, le constructeur Renault agit comme fournisseur de moteur pour d'autres entreprises de F1 telle que Red Bull, afin de tester sa technologie. Il a commencé à l'équiper du moteur Renault V8 de 2007 à 2013, puis du moteur Renault V6 turbo hybride de 2014 à 2017. La coopération porte donc sur les composants des automobiles, plus particulièrement, le moteur, qui est un déterminant matériel des performances de l'automobile, la relation du constructeur avec son fournisseur de moteur est donc stratégiquement importante. Par conséquent, la coopération est de nature verticale où Red Bull représente le client de Renault (fournisseur). De plus, l'intensité de la coopération est très élevée, vu le rôle crucial du moteur dans la performance de l'automobile. La coopération est caractérisée par un transfert technologique externe, et un niveau de transparence de la technologie des composants relativement faible. En effet, il y a une forte concurrence au niveau des innovations technologiques dans la formule 1, qui est d'ailleurs visible à travers le concept de transparence technologique et le contraste existant entre les transferts de technologie interne et externe. Le niveau de transparence est relatif au coût et la difficulté du transfert des connaissances, s'il est bas, il y a une coévolution de la technologie entre les fonctions et le développement de designs compétitifs (verticalement intégrés), c'est le cas de notre cas d'étude. Si en revanche le niveau de transparence est élevé, il y a une coévolution de la technologie entre les firmes et un développement de designs complémentaires (horizontalement intégrés).

3) La valeur créée

Les enjeux pour les constructeurs participants aux courses de F1 sont multiples. D'abord, pour Renault, l'entreprise a des enjeux de recherche et développement en vendant ses moteurs à Red Bull. En effet, l'écurie de F1 qui opère en tant que fournisseur partiel a accès à un ensemble de ressources essentielles qui vont au-delà des rendements financiers : elle a accès à un vaste ensemble de données et d'informations sur leurs propres composants technologiques et leur performance dans l'automobile du client, c'est-à-dire des données sur la façon dont les moteurs se comportent dans les voitures des clients pendant les courses. Ainsi, « *en vendant des composants à d'autres entreprises de F1, les entreprises de F1 apprennent à mieux développer leurs composants et pièces pour le transfert de technologie aux constructeurs de voitures de route (c'est-à-dire le transfert de connaissances interne)* ». ⁶ Pour Renault, cette compétition est très importante pour son image de marque, puisque la discipline de la F1 représente pour elle un véritable vecteur de notoriété internationale, ainsi qu'un laboratoire de nouvelles technologies. Cela signifie que plus Renault s'engage avec des concurrents de F1 comme clients, plus elle obtiendra de données importantes. Cet ensemble de données représente une ressource supplémentaire, qui soutient les processus d'apprentissage et renforce les capacités de développement technologique. En effet, cela incite les ingénieurs de Renault à redoubler d'efforts et à se surpasser sans cesse dans la conception et fabrication de nouvelles voitures. En conséquence, grâce à une formation fondée sur les données, les conducteurs comprennent mieux la technologie de leur entreprise et peuvent fournir un meilleur retour d'information aux ingénieurs sur la manière d'améliorer les composants technologiques, ce qui renforce encore la capacité technologique de l'entreprise et favorise ses résultats en course de F1. De plus, cette coopération permet à Renault de gagner sur d'autres aspects tels que le sponsoring et les redevances de marque. Pour Red Bull, l'ambition est d'associer son activité principale, qui est la production des boissons énergisantes, avec les performances réalisées dans les sports extrêmes tels que la F1. Ainsi, cette association de l'image de marque de Red Bull à une performance de course en F1 lui permet de gagner en visibilité et renforcer son image de marque, elle a donc tout intérêt à développer son excellence technologique en choisissant les meilleurs fournisseurs de composants technologiques. Pour réaliser cela, Red Bull a compté sur l'assistance de Renault avec le moteur V8 puis le V6 Turbo hybride, afin d'améliorer ses performances. En 2010, Christian Horner déclarait : « 2009 a été notre meilleure saison en Formule 1. En une année, nous avons gagné six fois et réalisé quatre doublés. Rien de tout cela n'aurait jamais été possible sans l'excellent support et assistance fournis par Renault ». ⁷

III. Management de la coopération

1) Gestion des activités en coopération

Renault concentre ses activités à Viry-Châtillon, qui représente le site de conception, de développement et d'essais de moteurs de l'entreprise. Elle mobilise une équipe de 6 ingénieurs motoristes et techniciens en les affectant à l'écurie de Red Bull à chaque épreuve du championnat du monde. Au total, il y a près de 250 personnes qui travaillent chez Renault Sport

⁶ Aversa, P., Furnari, S., et Haefliger, S. (2015). *Configurations et performances du modèle économique: une analyse comparative qualitative en course de Formule 1, 2005-2013. Changement industriel et corporatif*, 24 (3), 655-676.

⁷ F1 : Red Bull sera bien équipée de moteurs Renault. Motors Inside

F1 sur les moteurs. D'après l'entretien avec un ex employé de Renault⁸, l'organisation de la collaboration en interne entre le motoriste et son client se fait en dédiant un chef de projet à chaque client, en plus d'une équipe exclusive d'exploitation constituées d'un ingénieur par voiture et d'un autre pour la gestion des systèmes électriques et électroniques, de techniciens ; un par voiture, et de mécaniciens ; un par voiture et un autre en charge des systèmes hybrides. Cette organisation permet de faciliter l'implémentation du moteur chez le client.

2) Principe de séparation

La finalité de la coopération pour les deux acteurs est la recherche et développement (R&D) et l'innovation technologique. La gouvernance est simple puisque la relation est de type fournisseur-client. Il n'y a pas d'interaction entre les opérateurs, conformément à la déclaration de l'ex-ingénieur de Renault. Les activités de la compétition et de la coopération sont bien séparées dans la chaîne de valeur des deux entreprises, la coopération est établie au niveau de la R&D, tandis que la compétition concerne le championnat de la formule 1 dans lesquels chacun de Red Bull et Renault s'affrontent. Les chefs de projets dédiés par Renault aux équipes clientes gèrent les relations coopératives avec le manager dédié chez Red Bull, ils jouent le rôle du « manager d'alliance » cité par Pellegrin-Boucher, Le Roy et Gurau, (2018), tandis que les chargés responsables des écuries s'occupent des questions concurrentielles. D'après les dires de notre interlocuteur chez Renault, la séparation entre l'activité de la coopération et le reste de l'organisation est bien établie, vu que l'équipe dédiée à Red Bull « vie » avec le client et porte les tenues du client, elle n'a aussi pas accès aux boxes de Renault. Un schéma de l'organisation est représenté ci-dessous :

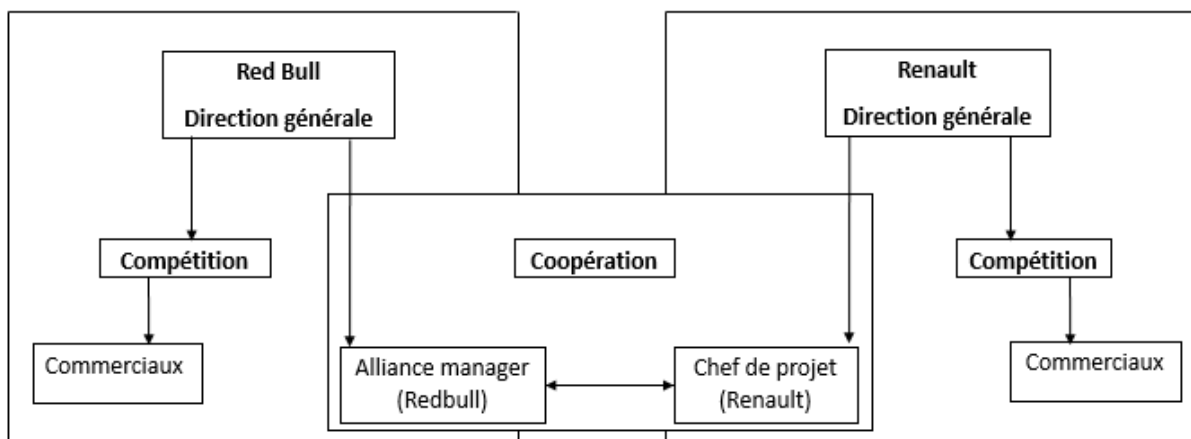


Figure 2 : Design organisationnel de la coopération entre Renault et Redbull, adapté de (Pellegrin-et al., (2018)).

⁸ Entretien avec un ancien ingénieur chez Renault Sport Racing.

IV. Performances de la coopération

1) La réussite de la coopération

On peut juger la réussite de la coopération, dans le cadre de la F1, au regard des performances des monoplaces lors d'une saison. Cette performance possède plusieurs indicateurs :

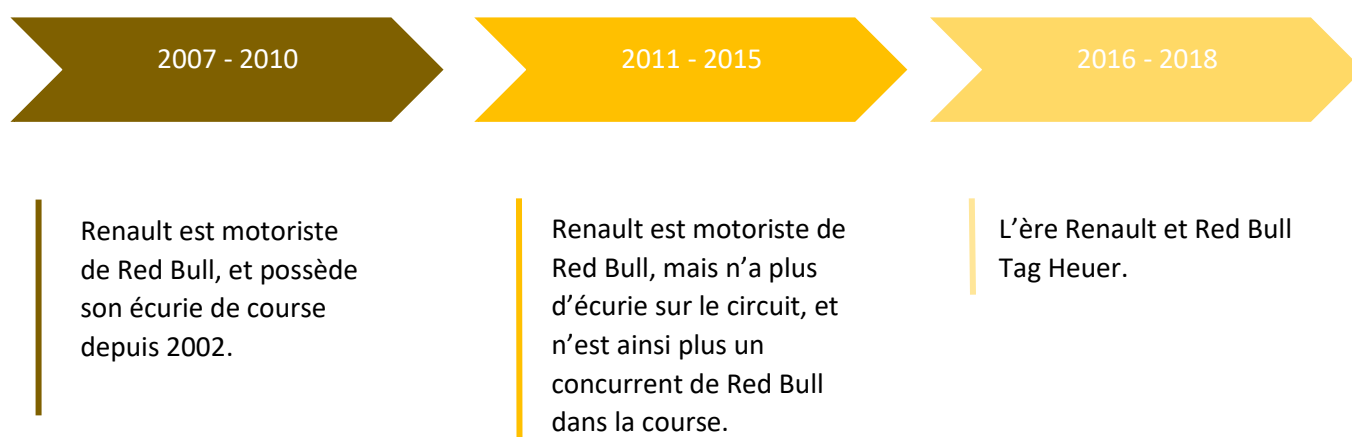
- De bonnes places pour les pilotes de l'écurie au classement individuel du championnat
- De bonnes places pour l'écurie au classement des constructeurs du championnat, reflétant davantage la qualité du développement de la monoplace.

Les retombées financières et marketing sont ainsi les conséquences de ces résultats en championnat. **La compétitivité d'une écurie sur le circuit est donc sa raison d'être.** Or, les chiffres de l'histoire de la collaboration entre Red Bull et Renault sont glorieux (6) :

- 229 Grands Prix disputés
- 4 titres mondiaux des pilotes
- 4 titres mondiaux des constructeurs
- 59 victoires
- 60 pole positions
- 60 meilleurs tours en course
- 4277,5 points marqués
- 9 victoires consécutives, un record (Vettel, 2013)

Néanmoins, pour conclure sur le succès ou l'échec de la coopération entre Renault et Red Bull, il faut observer leur relation dans le temps, car leur collaboration a comporté différentes phases qui méritent d'être considérées distinctivement.

On peut distinguer 3 périodes :



2007 -2010 :

Red Bull	Renault
L'arrivée d'un nouveau moteur à l'origine d'une compétitivité grandissante.	Des saisons difficiles, malgré un bon moteur mais des difficultés dans les ajustements de la monoplace au fil des championnats.

Pour ces premières années avec le moteur Renault, les débuts de la saison 2007 sont compliqués, mais au fil des grands prix les deux pilotes de l'écurie affichent des résultats de plus en plus convaincants, avec des premiers podiums sur la fin de saison. Cette évolution est en grande partie liée aux prouesses techniques apportées au moteur. Après une saison 2008 compliquée, la saison 2009 voit une formidable montée de l'écurie Red Bull à la seconde place du classement des constructeurs, avec un pilote en seconde place du classement individuel (Sebastian Vettel) et l'autre en 4^{ème} (Mark Webber). La saison 2010 devient un point culminant de l'histoire de l'écurie avec une domination totale du championnat : 9 victoires de Grand Prix, 1^{er} au classement de constructeur, Sebastian Vettel 1^{er} au classement des pilotes.

Sur cette phase, la coopération se traduit par une véritable montée en performance pour l'écurie Red Bull, tandis que Renault peine à rester compétitif. Les relations entre les deux parties sont bonnes, Renault récoltant tout de même une part du succès avec le nom de sa marque sur les moteurs autrichiens, compensant les déceptions de l'écurie en course.

2010 – 2015 :

Red Bull	Renault
Red Bull continue sur sa fulgurante lancée en enchainant les titres de champion constructeur et champion des pilotes avec Sebastian Vettel de 2010 à 2013	Renault n'est plus sur le circuit. La performance de son moteur V8 en fait le meilleur moteur du circuit.

En l'absence de compétition, la collaboration entre Red Bull et Renault est à son apogée.

Cependant, en 2014, avec la nouvelle réglementation sur les moteurs, les constructeurs sont forcés à produire des moteurs V6 hybride, nécessitant une toute nouvelle technologie. Renault a montré des difficultés à prendre ce virage, et les conséquences se virent immédiatement durant la saison 2014 où la performance des monoplaces Red Bull se sont vues grandement diminuées. La domination absolue de Red Bull disparaît pour laisser place à l'équipe Mercedes, bien plus performante. Red Bull finit seulement deuxième au classement constructeur, et les premières critiques de la part de l'équipe se font très vite entendre dans les médias envers leur motoriste Renault : "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, directeur général de Red Bull Racing Team. **Ce sont les premières secousses dans la collaboration entre les deux écuries.**

2016 – 2018 :

Renault est de retour sur le circuit avec une écurie de course, est toujours motoriste de Red Bull, cependant l'équipe autrichienne décide de revendre le sponsor du moteur à la marque d'horlogerie suisse Tag Heuer. L'écurie Red Bull devient donc en 2016 Red Bull Racing – Tag Heuer, même s'ils ont toujours des moteurs Renault.

Les causes de ce changement sont multiples, en effet, malgré sa tentative de changer de fournisseur en s'approchant de Mercedes et Ferrari, qui ont refusé, Red Bull s'est vu contraint

de rester en contrat avec Renault. L'écurie autrichienne a néanmoins proposé une adaptation de ce contrat, se déclinant en deux points :

- La vente de l'espace de sponsoring du moteur à Tag Heuer,
- La nomination de Mario Illien, ingénieur suisse proche de Red Bull, à la responsabilité du développement du moteur Renault, faisant bénéficier ses expertises aux deux écuries.

Quant à Tag Heuer, ce n'est qu'un espace de sponsoring créé par Red Bull après s'être dissocié de la marque Renault, qu'ils ont vendu à Tag Heuer. L'intérêt est donc surtout financier pour Red Bull, qui par ailleurs est contractuellement autorisé à effectuer une telle manœuvre par le deal avec Renault.⁹ Aussi, l'arrivée du sponsor Tag Heuer signifie pour Renault que Red Bull ne peut pas diffamer publiquement Renault pour les problèmes de moteur qu'elle pourrait avoir. Renault en aurait eu assez des critiques faites par Red Bull en conférences de presse et aurait ainsi décidé de ne plus être publiquement associé à l'équipe.

2) Les bénéfices de la coopération

Apport mutuel d'expertises complémentaires

La coopération entre les deux écuries de F1 a ouvert la porte à une mutualisation des expertises bénéfiques pour les deux parties. Le gain en matière de connaissances des technologies de moteurs est évident pour Red Bull, et passe notamment par l'intégration d'une équipe d'ingénieurs Renault au sein du staff technique de Red Bull. Une telle équipe apportant son expertise est une ressource précieuse sources d'avantages compétitifs vis-à-vis du développement de leur monoplace.

Néanmoins, le flux de compétences et d'informations va également dans le sens Red Bull-Renault, puisque Renault peut bénéficier de certaines expertises clés pour lesquelles l'écurie autrichienne est réputée, notamment au niveau du design de certaines composantes du moteur et des monoplaces favorisant l'aérodynamisme. A savoir également que le rapprochement entre les deux écuries a permis de faciliter la création d'une **joint-venture** entre Renault et Red Bull, afin de joindre leur force pour le développement de boîtes de vitesses plus performantes et des systèmes KERS (systèmes de récupération de l'énergie cinétique).

Une coopération à l'origine de contrats supplémentaires

Le rapprochement entre les deux entités se traduit aussi par des synergies avec d'autres branches du groupe Renault. En effet, Renault profite de sa relation privilégiée avec l'équipe autrichienne pour sponsoriser avec sa marque de luxe « Infiniti » les voitures Redbull à partir de la saison 2011. La formule 1 est un canal marketing de choix pour une telle marque, ce sport automobile comportant un large public « aisé » dans ses adeptes. Pour Redbull, on peut imaginer que la signature d'un tel contrat de sponsoring a été favorisée par sa bonne relation avec Renault à l'époque, lui garantissant un retour financier intéressant selon les observateurs.

Les bénéfices du statut de motoriste pour Renault

Les intérêts pour Renault sont multiples, mais la plupart sont indirects de l'intérêt principal qui est le gain financier. Il nous a été difficile d'obtenir des informations sur les montants impliqués dans ces contrats, étant classés confidentiels, néanmoins le développement d'un moteur de F1

⁹ Source : forum Reddit.

rassemblerait selon le magazine Forbes près de 1.5 milliards de dollars de coûts pour le constructeur. Un tel prix doit évidemment se refléter dans le contrat de motoriste entre Renault et Red Bull. Ces contrats de motoristes permettent ainsi le financement de coûts de R&D et d'entretiens importants, les technologies relatives au monde de la F1 nécessitant un très grand degré de technicité, et surtout l'emploi d'une démarche incrémentale coûteuse. En effet, les améliorations sur les monoplaces, et notamment sur les moteurs, se font au fil des courses en réponses aux problèmes (ou performances particulières) observés sur le circuit. Cela nécessite donc des équipes d'ingénieurs travaillant constamment tout au long de la saison, exposés à des contraintes de temps énormes, et l'approche par « test & learning » induit bien entendu des prises de risques pouvant être très coûteuses (accidents, pannes moteurs, ces événements surviennent régulièrement sur le circuit). Par ailleurs, il est également très important d'observer que l'investissement dans de tels développements technologiques de pointe peut bénéficier à d'autres produits de la marque au losange, à l'image de la nouvelle Clio E-TECH sortie en 2020. Cette dernière arbore en effet des systèmes de freinage régénératifs, d'une boîte de vitesse à crabots ou encore d'un mode sport cumulant puissance électrique et thermique héritée des technologies développées sur les F1.

3) Les conséquences négatives de la coopération

Déconvenue médiatique

Malgré une histoire chargée de victoires et de réussites, la relation entre Red Bull et Renault a pris fin de manière plutôt catastrophique. En effet, le principal effet négatif, qui au final constitue l'échec de la coopération entre les deux écuries, se trouve dans la déconvenue médiatique survenue à la fin. A partir de 2015, Red Bull rejette sans arrêt la faute de ses échecs sur le circuit sur le manque de performance des moteurs hybrides V6 du constructeur français. Christian Horner n'hésite pas à prononcer ces critiques à maintes reprises en conférence de presse. De l'autre côté, Cyril Abiteboul, son homologue français, dément les accusations et dénonce la mauvaise foi de Red Bull.

Conséquences pour Renault : la réputation de la performance de sa technologie de motoriste est fortement affectée par les attaques virulentes de l'écurie autrichienne. Certains observateurs affirment que l'écurie française en paie aujourd'hui encore les conséquences, lorsque l'on note qu'aucune écurie ne souhaite tisser de nouveaux contrats motoristes avec Renault pour 2021.

Conséquences pour Red Bull : la réputation de l'écurie a elle aussi été endommagée, mais davantage sur son image en tant qu'écurie. En effet, déjà par sa stratégie adoptée avec ses pilotes (RB est connu sur le circuit pour être particulièrement exigeant et dur avec ses pilotes, n'hésitant pas à les mettre à la porte après seulement quelques courses (Pierre Gasly, 2018)), RB était perçu comme une écurie assez peu « humaine ». Des motoristes comme Mercedes ou Ferrari ont ainsi refusé des partenariats avec RB, en autres par peur d'être publiquement attaqué en cas de mauvaises performances, comme dans le cas de Renault.

Le risque d'une fuite d'informations

Ce type de risque est classique d'une situation de coopération. En effet, le danger de construire des équipes projets mixant des membres des différentes parties peut être que l'une des deux parties profite de l'accès à des informations stratégiques de l'autre, et les utilise de son côté pour générer un avantage compétitif.

Nous avons observé précédemment la mise à disposition par Renault pour ses clients d'une équipe d'ingénieurs motoristes dans le but de faciliter l'implémentation de leurs moteurs sur les monoplaces clientes. Elle a également pour but d'aider à l'amélioration de ses performances tout au long de la saison. L'ambiguïté d'une telle situation se trouve dans le fait que cette équipe est « dirigée »¹⁰ par Renault Sport Racing, mais néanmoins « vie » avec le client, porte ses tenues et œuvre pour la performance de son écurie. A première vue, il viendrait donc à l'esprit que cette équipe d'ingénieurs ait plus pour but de récupérer des informations stratégiques sur le fonctionnement de l'écurie cliente pour faciliter la prise de décision en course de Renault. En effet, posséder des insights sur le fonctionnement interne de l'écurie peut conférer plusieurs avantages compétitifs en course :

- Connaître les stratégies de courses de l'écurie vis-à-vis de ses arrêts au stand,
- Connaître les ajustements techniques effectués par l'écurie avant chaque course,
- Connaître les recherches et améliorations développées par l'écurie sur les autres composantes de la voiture (châssis, volant etc.)

Pourquoi donc prendre un tel risque pour une écurie comme Red Bull ?

Le risque est bien entendu pour Renault de mettre en péril ses engagements contractuels de motoristes pour ses écuries clientes. L'intérêt financier de la coopération pour Renault prend ainsi le dessus sur l'éventuel avantage stratégique que la RSR pourrait tirer de cette relation. Cette volonté d'opacité est prouvée par certaines règles imposées par Renault, comme par exemple le fait que chaque équipe d'ingénieurs en place chez Red Bull ne puissent pas accéder aux box du constructeur français durant les week-ends de courses.¹¹

Conclusion

Pour conclure, on peut dire que la coopération dans la Formule 1 est un cas d'étude pertinent, celui-ci implique une coopération stratégique compte tenu des enjeux pour les acteurs impliqués, mais aussi une compétition sur plusieurs fronts. Le cas de Renault et Red Bull est intéressant vu qu'il montre comment une relation de coopération peut connaître des tensions et menacer l'activité des joueurs en ayant des conséquences négatives sur leur image.

¹⁰ Entretien avec un ancien ingénieur chez Renault Sport Racing.

¹¹ Entretien avec un ancien ingénieur chez Renault Sport Racing.

Remerciements

Nous tenons à remercier l'ancien ingénieur de chez Renault Sport Racing (ayant souhaité garder son anonymat) qui a pu nous permettre d'affiner notre compréhension de la collaboration entre Red Bull et Renault en interne, au-delà de ce qui est visible dans les médias ou en conférence de presse.

Bibliographie

Aversa, P., Furnari, S., et Haefliger, S. (2015). *Configurations et performances du modèle économique: une analyse comparative qualitative en course de Formule 1, 2005-2013*. *Changement industriel et corporatif*, 24 (3), 655–676. doi: 10.1093 / icc / dtv012

Jenkins, M. (2014). *Innovover ou imiter? Le rôle des croyances collectives dans les compétences des entreprises concurrentes*. *Planification à long terme*, 47 (4), 173–185. doi: 10.1016 / j.lrp.2013.04.001

Jenkins, M. et Floyd, S. (2001). *Trajectoires dans l'évolution de la technologie : une étude à plusieurs niveaux de la compétition en Formule 1*. *Organization Studies*, 22 (6), 945–969. doi: 10.1177 / 0170840601226003

Pellegrin-Boucher E., Le Roy F., Gurau C. (2018), *Managing Selling Coopetition: a case study of the ERP industry*, *European Management Review*, Vol. 15, n°1, p. 37-56

Wikipedia, *Alpine F1 Team*, https://fr.wikipedia.org/wiki/Alpine_F1_Team

Wikipedia, *Red Bull Racing*, https://fr.wikipedia.org/wiki/Red_Bull_Racing

Motorsport Nextgen Auto, *Formule 1 : Red Bull – Renault : 2007 : un manque de fiabilité qui coûte cher*, <https://motorsport.nextgen-auto.com/fr/formule-1/Red-Bull-Renault-2007-un-manque-de-fiabilite-qui-coute-cher,133785.html>

Auto 123, *Red Bull now Renault's work team*, <https://www.auto123.com/en/news/f1-red-bull-now-renaults-works-team/10430/>

Group Renault, *Sport Automobile*, <https://group.renault.com/groupe/sport-automobile/>

Calibre 11, *News Tag Heuer powers Red Bull Racing in 2016*, <https://www.calibre11.com/news-tag-heuer-powers-red-bull-racing-in-2016/>

Sylt C. (2019). *Revealed: the 14 billion cost of developing F1 engines*, *Forbes* <https://www.forbes.com/sites/csylt/2019/11/10/revealed-the-14-billion-cost-of-developing-f1-engines/?sh=2b1574842755#1cd8df132755>

Renault Re Exodata, *Red Bull Racing Renault*, http://renault.re.exodata.fr/decouvrezRenault/renault_formule1.html

Motorinside, *Red Bull Racing sera bien équipé de moteurs Renault*, <https://www.motorinside.com/f1/actualite/9366-red-bull-racing-sera-bien-equipe-de-moteurs-renault.html>