

Groupe Inditex®

# PROPOSITION DE MOONSHOT

---

SAMUELE LA COGNATA  
THOMAS PEGALAJAR  
NICOLAS REYNAUD

---

Rendu final du 15/02/2022 dans le cadre du cours *Management de l'Open-Innovation* dispensé à Montpellier Management par madame Sea BEZ  
Master Management de la Transition Ecologique et de l'Economie Circulaire



---

# TABLE DES MATIÈRES

---

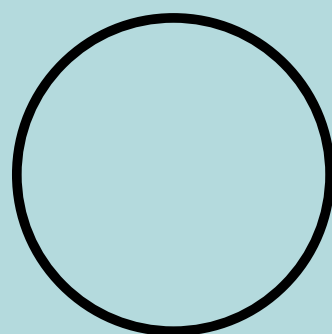
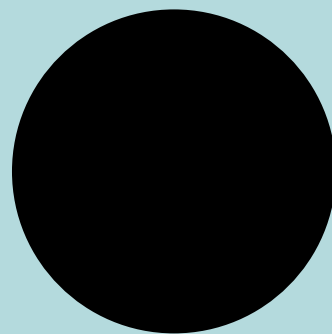
P.01	Contexte et enjeux
P.02 à 05	Quel moonshot pour inditex?
P.06 à 07	En quoi est-ce un moonshot et comment y parvenir?
P.08 à 10	Pourquoi ce moonshot?
P.11 à 15	La place de l'open innovation
P.16 à 18	Récapitulatif des actions d'OI proposées

# CONTEXTE ET ENJEUX

Afin de réaliser notre projet, nous imaginons que le président du groupe Inditex, Pablo Isla, appelle ses salarié.es à présenter un moonshot. Cette ambition serait justifiée par la crise, sans précédent, qu'a connu le groupe en juillet 2020, suite à la découverte de pratiques d'esclavage moderne chez des sous-traitants chinois (Huafu Fashion et Luthai Textil). Ainsi, nous postulons que cette *crise des Ouighours* crée la nécessité d'une "sortie par le haut".

Avant d'entrer dans les détails de notre proposition, nous souhaitons brièvement présenter les 3 grands enjeux auxquels nous estimons que ce moonshot devra répondre.

Nous sommes convaincus qu'au travers de ces enjeux, nous impacteront les vies de millions de personnes (des procureur.ices de matières premières jusqu'aux client.es).



## GAGNER EN RÉSILIENCE ET POUVOIR PERDURER

Le groupe au huit marques a un pouvoir économique incontestable. Néanmoins, face aux changements (climatiques et sociaux notamment) le groupe risque de se retrouver sans moyens de perdurer. En effet, le système extractiviste dans lequel s'inscrit l'entreprise semble devoir rencontrer les limites terrestres. Notre moonshot aura alors pour objectif de proposer à l'entreprise un moyen de continuer à exister tout en sortant d'un système linéaire (extraire -> produire -> vendre -> jeter) atteignant vraisemblablement ses propres limites. Plus de détails en page 10.

## RÉPONDRE À L'IMPÉRATIF DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Perdurer ne peut pas être une fin en soi. Quel serait le sens d'une stratégie dénuée d'impact positif sur l'environnement et les humains ? Aussi, notre proposition tentera de répondre à 4 des 17 objectifs de développement durable ODD).

- Tout d'abord elle répondra à l'**ODD 6** "Garantir l'accès de tous à des services d'alimentation en eau et d'assainissement gérés de façon durable". Selon la Banque Mondiale, l'industrie textile polluerait à elle seule entre 17 à 20% des ressources en eau potable. A titre d'exemple, pour produire un seul jean, 285 douches sont nécessaires! (environ 9000 litres d'eau)
- Notre proposition participera également à l'atteinte de l'**objectif 12** "Établir des modes de consommation et de production durables" en tentant de réduire drastiquement les émissions de Gaz à Effet de Serre (GES). Selon l'ADEME, l'industrie textile émet 10% des GES mondiales.
- Nous tenterons de participer également à l'atteinte de l'**ODD 15** "vie terrestre". 37% des fibres textiles sont non synthétiques et moins de 1% des vêtements sont issus de fibres recyclées. Ainsi, de nombreux hectares de terres agricoles sont aujourd'hui exploités de manière généralement irresponsable (pratiques agricoles non-durables). Nous proposons de changer drastiquement ce rapport à la production textile.
- Évidemment, notre proposition tentera de concourir à l'atteinte de l'**ODD 8** "travail décent et croissance économique". Si sur la deuxième partie de cet objectif le groupe est à la pointe (Inditex ayant atteint son plus haut bénéfice historique au dernier trimestre 2021 : 1,23 milliards d'euros), la question de la répartition de cette croissance reste toute entière. Le groupe est couramment accusé de pratiquer du dumping social.

## MIEUX RÉPARTIR LA VALEUR CRÉE

Cet enjeux fait écho à l'ODD 8, mais pas uniquement. En effet, nous voulons prôner une meilleure répartition de la valeur créée. C'est-à-dire continuer à distribuer des bénéfices aux actionnaires tout en proposant un minimum salarial tout au long de notre filière et distribuer nos vêtements à un prix juste. Nous remarquons que cet enjeux dépasse les frontières de l'entreprise. En effet, elle la positionne au sein de son écosystème et impactera des millions de personnes.

# QUEL MOONSHOT POUR INDITEX ?

**NE PLUS  
PROPOSER QUE  
DES HABITS  
UPCYCLÉS  
DANS LA  
MARQUE ZARA**

**UNE  
(R)ÉVOLUTION  
VERS LE  
MODELE DE  
L'ÉCONOMIE DE  
LA  
FONCTIONALITÉ**

ET AINSI ÊTRE LEADER SUR LE MARCHÉ QUE NOUS CRÉONS

ÉCHANCES À 1, 3, 5, 8 ET 10 ANS



# ÉTAPE 1: NE PLUS PROPOSER QUE DES HABITS UPCYCLES DANS LA MARQUE ZARA

L'idée est simple et révolutionnaire pour une marque comme Zara. Pour cette marque ancrée dans la fast fashion, nous proposons de récupérer des vêtements des 8 marques du groupes Inditex \* pour les réinjecter dans le circuit de création de vêtements. Si nous recommandons de récupérer les vêtements de l'ensemble du groupe, c'est afin de garantir un gisement suffisant de matières premières. Car l'ambition n'est pas des moindre : **faire de Zara la première marque de fast fashion 100% upcyclée d'ici 2027** (calendrier et étapes intermédiaires en page 5).

Néanmoins, cet afflux de vêtements tous différents et dans des états variables pose de nombreuses questions. La première étant comment les récupérer? Puis, comment les traiter et les transformer pour les conserver une identité de marque? Enfin, comment les rendre désirables auprès de notre clientèle? Le présent document n'aura pas vocation à entrer dans les détails des solutions, mais présentera un éventail de leviers à disposition du groupe Inditex pour tenter de relever ce défi! L'open innovation sera largement mise à contribution pour résoudre ce moonshot.

En créant ce marché de la fast fashion upcyclée, nous garantissons au groupe Inditex d'être en situation de monopole. En effet, si Zara opère ce virage stratégique, la marque sera la seule à proposer à sa clientèle des habits à la fois tendance, éthique, accessible et sans extraction de matière première!

Mais attention, car le temps presse. Nous ne sommes pas les seuls à voir que cette révolution de l'industrie textile pourrait constituer une véritable norme à long terme. Ainsi, le concurrent H&M se positionne depuis de nombreuses années sur le marché de la mode éthique et propose d'ores et déjà à sa clientèle de retourner ses vêtements en fin d'usage. La marque Uniqlo propose même un programme "RE.UNIQLO" dessinant les contours de sa stratégie RSE. Quant à Zara, la marque est engagée dans la démarche Join Life, souvent décriée par les ONG tant les ambitions semblent faibles.

Une fois que la marque ne proposera que des habits upcyclés, Inditex pourra entamer la deuxième étape du moonshot : proposer de louer des vêtements dans toutes les marques du groupe.

\* Zara, Zara Home, Massimo Dutti, Stradivarius, Pull and bear, Bershka, Oysho et Uterqüe

# ÉTAPE 2: UNE (R)ÉVOLUTION VERS LE MODELE DE L'ECONOMIE DE LA FONCTIONALITE

Aujourd'hui chaque vêtement est porté en moyenne 10 fois et 62% des vêtements en fin d'usage finissent en décharge ou sont incinérés. Autrement dit, même si nos vêtements étaient 100% upcyclés, ils n'échapperaient pas à cet insupportable gaspillage vestimentaire.

Aussi, nous ne souhaitons pas nous contenter de créer des vêtements responsables, nous souhaitons favoriser, chez notre clientèle, un usage responsable. Pour y arriver nous proposons de pousser le changement de paradigme à son paroxysme et de ne plus proposer que de la location de vêtements.

Nous sommes conscients que cette idée peut paraître pour le moins farfelue, or cet usage est celui conseillé par l'ADEME et H&M expérimente dans l'un de ses magasins berlinois un service de location entièrement basé sur la blockchain, permettant de tracer le parcours de chaque article. Nous sommes convaincus qu'en adoptant dès aujourd'hui une vision de long terme sur la location de vêtements le groupe en sortira grandit.

Nous proposons que, à terme, chaque boutique de la marque Zara, devienne un lieux de conseil "look" et de location de vêtements pour une clientèle toujours en recherche de renouveau, mais à un coût environnemental le plus bas possible. Une fois cet objectif atteint, chaque marque du groupe proposera ce service.

Nous envisageons ce projet plus comme un voyage ambitieux que comme un objectif. Aussi, qui dit voyage dit étapes. Une fois que l'upcycling sera devenu une réalité pour la marque Zara (horizon fin 2027), nous nous donnons 3 années pour ne proposer plus que de la location de vêtements dans les boutiques de la marque.

La clientèle sera habituée, petit à petit, à ne plus considérer la propriété des vêtements comme le socle de l'habillement. Le fait même de ramener leurs habits pour que ceux-ci entrent dans le circuit d'upcycling est un premier pas.

Nous tenons à garder à l'esprit que ces dates prévisionnelles ne sont pas réellement des jalons, mais des caps desquels nous pourrions être amenés de nous éloigner. Mais, si fin 2030 nous avons atteint cette ambition de transformer Zara en magasin de location de vêtements (et donc ne vendant plus rien), nous commencerons à proposer une offre de location dans les autres marques du groupe. Nous rappelons que la clientèle de ces marques aura également été habituée à troquer ses habits en fin d'usage contre des réductions significatives dans toutes les marques du groupe. Ainsi, nous nous appuierons sur ce début de distanciation entre habillement et propriété pour promouvoir notre offre de fonctionnalité à toute la clientèle du groupe

# RÉCAPITULATIF DE NOTRE MOONSHOT

A chaque ambition,  
sa date prévisionnelle

NOTRE  
CALENDRIER

Une ligne de  
vêtements 100%  
upcyclée

FIN 2022

Une majorité de  
vêtements  
upcyclés (50%)

FIN 2025

100% de  
vêtements  
upcyclés chez  
Zara

FIN 2027

Offre de  
location dans  
toutes les  
boutiques Zara

FIN 2028

Zara ne propose  
plus que de la  
location

FIN 2030

**Offre de  
location dans  
toutes les  
marques du  
groupe**

FIN 2032





# EN QUOI EST-CE UN MOONSHOT?

## EN RÉSUMÉ, NOUS PROPOSONS UN STRATÉGIE DE RUPTURE ET UN CHANGEMENT DE PARADIGME

Nous souhaitons imaginer un **futur désirable** pour le groupe Inditex qui serait en **rupture** avec les stratégies jusqu'alors choisies. :

- Passer d'une vision "market-push" à une vision "**market-pull**";
- Passer d'une logique de déresponsabilisation vis-à-vis des fournisseurs à un **accompagnement de ces derniers**;
- Passer d'un système linéaire à un **système circulaire**;
- **Ne plus extraire pour produire**;
- A terme, **ne plus vendre**.

## NOTRE PROPOSITION SE VEUT INSPIRANTE

En changeant notre modèle nous permettrons à l'ensemble des parties prenantes de s'y intégrer !

Faire face à la **raréfaction des ressources** et au **dérèglement climatique** est notre priorité. Ce moonshot se veut **mobilisateur**.

En créant ce scénario positif répondant à **plusieurs impératifs**, nous espérons impacter la société dans son ensemble.

## IL S'AGIT D'UN PROJET AMBITIEUX ET ATTEIGNABLE

Seul un grand groupe comme Inditex peut envisager ce futur et vouloir **le transformer en norme**. En utilisant la force du groupe et de ses 8 marques, nous sommes convaincus de la **faisabilité** de notre projet!





# COMMENTRY PARVENIR?

## UNE NOUVELLE DIRECTION\*

- Pour mettre en place ce moonshot, pour prendre cette nouvelle direction le groupe aura besoin d'adapter ses compétences et son organisation.
- Compétences pour mettre en place l'upcycling : formations, recrutements, partenariats seront mis en place.
- Un budget de communication adéquat sera alloué
- Une large restructuration logistique de Zara sera nécessaire;
- Accompagnement des fournisseurs par la fondation Inditex : Ce projet dépendra également de l'avancée du projet de fondation Inditex qui vise un accompagnement des fournisseurs à une transition vers des modes de fonctionnement plus respectueux des humains ou vers des reconversions. En effet nous souhaitons opérer une relocalisation à horizon 10 ans. En attendant, on diminue notre part de chiffre d'achat chez chaque fournisseur en les accompagnant.

## NE PAS PERDRE NOS CLIENT.ES

Un autre enjeu de ce projet sera de ne pas perdre notre clientèle actuelle. Cela passera par un effort marketing et une sensibilisation progressive afin de favoriser l'acceptabilité. Nous devons également veiller à ce que Zara garde une image "fashion".

Nous visions l'image d'une marque fashion responsable, ouvrant une nouvelle voie pour la mode, en s'éloignant de la fast fashion, mais sans toutefois perdre l'identité d'une marque jeune avec des gammes standardisés. La standardisation des pièces sera par conséquent un enjeu technique important pour lequel nous devons compter sur l'innovation. En effet, upcycling est souvent synonyme de pièce unique et couteuse, ce qui n'est pas en phase avec le positionnement de ZARA. L'upcycling produisant plutôt des pièces uniques et chère, il existe un fort enjeu d'innovation pour trouver comment se rapprocher du positionnement de Zara : des vêtements standardisés et abordables.

# POURQUOI CE MOONSHOT?

---

Une solution  
sur mesure

---

FASHION ET  
DURABLE

## **Mettre à profit la force du groupe pour devenir un acteur incontournable**

Selon le Global Fashion Index 2019 le groupe Inditex est le leader du marché de la vente de vêtements avec plus de 4 milliards de dollars de CA. En se positionnant au plus vite sur le marché de l'upcycling, l'entreprise mettra à profit sa place de leader pour dominer un nouveau marché. Effectivement, si le leader mondial décide de s'inscrire dans le marché de la mode éco-responsable (prônant l'économie sociale et solidaire et le marché de la seconde main ou tout autre procédé respectueux de l'environnement) les changements sociétaux peuvent être considérables et les barrières à l'entrée pour les concurrents presque indépassables.

Par ailleurs, le groupe jouira auprès de sa clientèle (de plus en plus sensibilisée à l'impact environnemental du textile) d'une image de pionner. Grâce à cette position, le groupe deviendra l'acteur incontournable du marché. En effet, en misant sur l'innovation, sur l'upcycling et sur l'économie de la fonctionnalité, Inditex transformera un marché de niche en un modèle dominant et en sera immédiatement leader.

# POURQUOI CE MOONSHOT?

---

Une solution  
**sur mesure**

---



FASHION ET  
DURABLE

## **Changer l'image du groupe**

De nombreux scandales directement liés aux méthodes de production des vêtements ont éclaté ces dernières années. Notamment en 2011 concernant le travail forcé au Brésil puis en 2021 avec le scandale Ouïghours. Ces événements ont très fortement impacté l'image du groupe Inditex qui apparaît aux yeux du public comme un groupe irresponsable, voire inhumain. Cette incapacité à maîtriser la chaîne de valeur pose en effet de nombreuses questions éthiques.

Notre objectif est de maîtriser l'image du groupe par plusieurs moyens, notamment en contrôlant la production et en évitant toutes dérives. Nous recommandons ainsi de modifier nos pratiques de production en accompagnant nos fournisseurs vers des pratiques responsables vis-à-vis des droits humains.

Par l'ensemble des pratiques que nous proposons de mettre en place, nous souhaitons renvoyer l'image d'un groupe responsable sur le plan environnemental et social.



# POURQUOI CE MOONSHOT?

---

Une solution  
**sur mesure**

---

FASHION ET  
DURABLE

## Gagner en résilience

Nous sommes en train d'atteindre les limites extractive terrestre. Or, le groupe Inditex est largement dépendant des activités agricoles (permettant la production fibres naturelles) et pétrolière (pour la production de fibres synthétiques). Partant de ce constat nous souhaitons pérenniser les activités du groupe grâce à l'upcycling puis aux principes de l'économie de la fonctionnalité qui seront mis progressivement en place.

Outre une place de leader sur le marché que nous créons et la réassurance de notre clientèle, nous sommes convaincus que le moonshot proposé permettra au groupe d'être résilient. En effet, en basant notre modèle sur le stock existant de vêtements (upcycling) et en augmentant la durée d'usage (économie de la fonctionnalité) nous nous émancipons grandement de la dépendance aux matières premières agricoles et pétrolière. Dans un contexte de dérèglement climatique et de crises environnementales et sociales rendant les productions très hétérogènes d'une année à l'autre, le modèle que nous proposons semble être le plus à même de résister aux nombreux désordres à venir.

Groupe Inditex®

# L'OPEN INNOVATION AU SERVICE DE L'UPCYCLING



# L'OPEN INNOVATION



## OPEN INNOVATION

L'open innovation, c'est le fait d'ouvrir délibérément les frontières de l'entreprise pour laisser les connaissances externes entrer et les connaissances internes sortir. C'est notamment grâce à l'open innovation que nous souhaitons répondre à ces enjeux structurels et marketing.

En effet, l'open innovation nous permettra :

- de maximiser nos chances d'innovation et la pertinence de ces innovations en élargissant notre accès à des compétences et des ressources, permettant de repousser les limites de l'envisageable et du réalisable et faire face aux défis existant pour un upcycling fashion et abordable ;
- d'être opérationnels plus rapidement : développer de nouvelles compétences, de nouveaux moyens logistiques ou adapter des processus peut prendre du temps. S'associer, grâce à l'open innovation, à des organisations et des personnes ayant déjà une maîtrise de certaines nouveautés nous permettra une transition plus rapide, passant par des solutions temporaires qui pourront ensuite être intégrées à notre chaîne de valeur ;
- de créer des mouvements à plus grande échelle : l'élargissement de nos possibilités par l'open innovation permettra donc d'envisager plus de possibilités mais également des actions à plus grande échelle, permettant d'avoir un réel impact sur l'industrie du vêtement, ses consommateurs et consommatrices et plus largement sur la société en mettant en mouvement d'autres grands groupes influents à travers le monde et en proposant une nouvelle norme.



# LOPEN INNOVATION

## INSIDE-OUT :

L'inside-out est un des procédés d'open innovation, consistant à laisser les acteurs plus pertinents finaliser et commercialiser une innovation interne. C'est dévoiler notre innovation à l'extérieur de l'entreprise afin de favoriser des contributions venant l'enrichir, l'améliorer, l'appliquer dans un autre contexte ou simplement pour permettre au plus grand nombre de l'utiliser.

Nous nous en servons notamment pour :

- faire confectionner des habits par des start-up : nous lancerons un appel à partenariats afin de trouver des entreprises capables de réaliser des vêtements upcyclés en quantité, afin d'être opérationnels dès que possible et de tester notre première gamme avant de réaliser des changements lourds et engageant au niveau logistique. En plus de ce format de type sous-traitance, nous pourrons fournir la matière première à des entreprises vendant des vêtements sous leurs propres marques, afin de, dès que possible, valoriser la totalité des vêtements récupérés.
- innover sur les applications de récupération de vêtements par des start-up avec contrat d'achat : sur le même principe nous chercherons des entreprises capables de proposer des innovations facilitant la logistique pour ce qui est de la récupération des vêtements et de leur catégorisation selon leur état, leur matière, leur marque, etc.
- envoyer notre équipe chez nos fournisseurs : dans notre démarche, nous accompagnerons nos fournisseurs dans une transition vers des pratiques plus éthiques et responsables. Nos équipes les accompagneront donc, au profit également de leurs autres clients, par l'inclusion d'équipe R&D dédiée au sein du groupe.
- lancer un programme collaboratif pour l'accompagnement des fournisseurs : l'open innovation sera primordiale pour coordonner un changement réel chez nos fournisseurs et dans l'industrie du textile. En travaillant avec des ONG, d'autres groupes, la population locale nous œuvrerons dans le sens d'une nouvelle norme de l'industrie. Nous serons initiateurs du projet et orienterons cette reconversion vers l'upcycling. Par cette démarche, nous ne serons certes plus les seuls sur ce marché, mais nous participerons à l'augmentation conséquente de la demande, et l'évolution de normes qui s'opérera mettra hors-jeu les marques qui ne prennent pas ce virage éthique.

# L'OPEN INNOVATION

## OUTSIDE-IN

L'outside-in à l'inverse, c'est le fait d'utiliser les idées intelligentes quelles que soient leurs origines (crowdsourcing, co-développement, licences, etc.). Ce que nous mettrons notamment en place pour favoriser l'entrée d'idées intelligentes extérieures :

- Nous saurons rendre l'upcycling fashion grâce notamment à des événements l'upcycling mettant en avant la création artistique à partir de chutes de vêtements ou de vêtements usagés. Ces événements pourront être réalisés sous forme de concours, à différentes échelles et en invitant d'autres marques à proposer des créations et auront comme objectif sous-jacent de communiquer largement sur notre démarche et de mettre en lumière les possibilités de l'upcycling, ses opportunités et son écosystème. Ces événements permettront à notre écosystème d'expérimenter l'upcycling et à notre groupe de rencontrer de nouveaux.elles acteur.ice.s de l'upcycling.
- Nous réaliserons également régulièrement des collaborations avec des artistes, des artisans, et également avec des écoles de couture et des marques de créateurs. Ici, nous permettront à la fois de créer des pièces aux styles uniques, mais aussi de bâtir un écosystème de l'upcycling touchant des cibles plus large et présentant des compétences variées.
- Pour ces collaborations, nous lancerons divers appels à projets, parfois sous forme eux-mêmes de concours, sur la base desquels nous choisirons nos collaborations et co-construirons divers projets autour de l'upcycling et de sa promotion.
- D'autre part, nous intégrerons progressivement aux magasins Zara des espaces "Workshop" accueillant des artistes couturiers pour de l'upcycling en direct : les clients arriveront avec leurs chutes de vêtements ou leurs vêtements usagers et repartiront avec des vêtements upcyclés. Ces workshop serviront également pour des formations et pour le service de réparation interne.
- Pour ce qui est de la logistique, nous lancerons un appel à collaboration à la recherche d'une start-up innovante quant au traitement des vêtements (récupération, tri, allant jusqu'à l'upcycling effectif) afin de réussir à produire des pièces upcyclées standardisées et abordables, ces tâches ayant vocation à être internalisées.
- Il est également prévu de recruter un entrepreneur expérimenté afin de participer à la direction du projet moonshot et d'avoir une réelle

# L'OPEN INNOVATION.

## INSIDE-IN

Nous aurons également recours à l'inside-in; c'est-à-dire que nous chercherons comment stimuler l'open innovation en interne pour favoriser l'émergence d'idées pertinentes et novatrices, passant par la rupture de silos habituels.

- Nous intégrerons les 8 marques du groupe au processus en récupérant les vêtements usagés de chacune des marques, ceci permettant de s'assurer d'un flux de matières suffisant dès le départ et permettant que les innovations internes et les suggestions d'amélioration des processus puissent émerger des équipes des 8 marques du groupe. Ceci permettra également une plus grande variété dans nos collections ainsi qu'un plus large impact environnemental. Lorsque la logistique sera plus efficiente et nous permettra de récupérer un plus grand pourcentage de vêtements usagés pour chaque marque, les autres marques pourront alors, suivant le modèle de Zara, proposer leurs collections upcyclées.

Nous lancerons un challenge innovation en interne pour tous les pôles concernés de près ou de loin par ce changement de stratégie. Grâce à cela nous souhaitons favoriser l'innovation venant du terrain, et permettre une meilleure appropriation de la démarche en rendant les collaborateurs acteurs et actrices de ce moonshot.



# SYNTHESE DES PROPOSITIONS D'OI

Action engagée	Acteur·rice·s engagé·e·s	Type d'OI	Régime de propriété intellectuelle	Résultats attendus
Faire confectionner des habits par des start-up	Direction Inditex, direction artistique ZARA, Start-up, Designers externes	Inside-out	Propriété de la start-up dans un premier temps avec contrat d'achat pour la partie sous-traitance.	Possibilité de valoriser une plus grande partie du textile usagé plus rapidement, possibilité de tester des méthodes de travail avant intégration au groupe.
Faire développer des applications logistiques	Inditex : direction et logistique, Start-up, Acteur.ice.s de la tech	Inside-out	Propriété de la start-up : nous fournissons les locaux et la logistique mais l'innovation technique reste propriété de start-up jusqu'à potentiel rachat ou internalisation	Possibilité de valoriser une plus grande partie du textile usagé plus rapidement, possibilité de tester des solutions techniques avant intégration au groupe.
Accompagnement et formation des fournisseur	Inditex : marketing, direction, management, RSE Associations et ONG Autres groupes textile Formateurs internes et externes	Inside-out	Open source : les programmes mis en places profitent aux fournisseurs et sont librement consultables dans un objectif de répliquabilité	Induire des changements de pratiques positifs et garder une responsabilité vis-à-vis des fournisseurs dépendant de nos commandes
Fondation Inditex	Inditex : marketing, direction, management, RSE Associations et ONG Autres groupes textile Formateurs internes et externes	Inside-out	Open source : les programmes mis en places profitent aux fournisseurs et sont librement consultables dans un objectif de répliquabilité	Permettre un vrai virage et un changement profond et pérenne des fondements de l'industrie du textile vers des pratiques plus éthiques. Faire de l'upcycling la nouvelle norme.

# SYNTHESE DES PROPOSITIONS D'OI

Action engagée	Acteur·rice·s engagé·e·s	Type d'OI	Régime de propriété intellectuelle	Résultats attendus
Evénements d'upcycling	Couturier.re.s Inditex, direction artistique ZARA, Artistes, artisans, écoles de couture, créateur.rice.s.	Outside-in	Propriété de la personne (physique ou morale) à l'origine de la création.	Mise à l'honneur de l'upcycling, communication forte, découverte de nouveaux procédés, élargissement de l'écosystème, rencontre de potentiel.le.s partenaires, etc
Collections collaboratives	Couturier.re.s Inditex, direction artistique ZARA, Artistes, artisans, écoles de couture, créateur.rice.s. petites marques de vêtements.	Outside-in	Régime classique de collaboration artistique : Propriété de ZARA ou propriété partagée avec possibilité de ventes par les marques qui ont collaboré	Plus de diversité dans les collections, essais de nouveaux procédés, mise à l'honneur de petites structures, renforcement de l'écosystème du groupe autour de l'upcycling
Appels à projets et concours textiles	Service communication direction artistique , Artistes, artisans, écoles de couture, créateur.rice.s, petites marques de vêtements.	Outside-in	Propriété du design : personne (physique ou morale) à l'origine de la création jusqu'à intégration à une collection, alors cession de propriété de ZARA ou propriété partagée.	Plus de diversité dans les collections, essais de nouveaux procédés, renforcement de l'écosystème du groupe autour de l'upcycling, lancer une dynamique en ce sens
Appels à projets et à innovations logistiques	Inditex : direction et logistique, Start-up, Acteur.ice.s de la tech, entreprises industrielles	Outside-in	Régime classique d'appel d'offres. Propriété de l'entreprise présentant l'offre jusqu'à acceptation de celle-ci, puis mise en Open source par Inditex.	Elargissement des possibilités logistiques, découverte de nouvelles technologies, optimisation des procédés

# SYNTHESE DES PROPOSITIONS D'OI

Action engagée	Acteur·rice·s engagé·e·s	Type d'OI	Régime de propriété intellectuelle	Résultats attendus
Recrutement entrepreneur	Inditex : direction, service RH, équipe projet	Outside-in	Régime classique de salariat, pas d'enjeux de propriété intellectuelle	Apport d'une vision disruptive, différente et externe, approche plus agile.
Intégration des 8 marques pour la récupération des vêtements	La totalité du groupe Inditex mais particulièrement les postes logistiques et le management ainsi que le personnel en magasin	Inside-in	Propriété du groupe Inditex	Plus de ressources en matière première pour assurer une production de vêtements suffisante
Challenge innovation	Service communication interne, management et chef.fe d'équipe, totalité des salarié.e	Inside-in	Propriété du groupe pendant 2 ans puis Open source avec accord du salarié si non mis en place.	Innovation incrémentales venant du terrain permettant un pragmatisme et une optimisation des procédés. Appropriation de la démarche par l'ensemble des salarié.e.s

Plus largement, nous envisageons que la chaîne de valeur et les innovations logistiques permettant au groupe d'assurer de l'upcycling à grande échelle soient à 100% en Open source. Nous devons trouver le bon équilibre entre garder un certain temps un avantage concurrentiel et permettre à l'upcycling de devenir la nouvelle norme du marché.