

**MATINALE ISARA**

16.06.26

# 10 CONVICTIONS

POUR INNOVER DANS

**L'AGROALIMENTAIRE**

Ce document restitue les enseignements clés d'une matinale réunissant, autour de deux tables rondes, cinq acteurs aux profils délibérément contrastés : un entrepreneur en phase de scale-up (Victor, Origine Cascara), un directeur innovation d'un groupe biscuitier multi-sites (Antoine, Galapagos Gourmet), un directeur animant un Programme Intrapreneuriat dans une entreprise familiale et leader mondial du diagnostic (Matthieu, bioMérieux), un entrepreneur mission-driven dans les huiles premium (Sébastien, Biofuture/Quintessence), et une consultante accompagnant l'innovation agri-agro des start-ups aux grands groupes (Ingrid, ISARA Conseil).

Cinq trajectoires, cinq cultures d'entreprise, cinq façons d'innover, et pourtant, des convergences frappantes. C'est précisément cette richesse des regards croisés qui donne sa valeur à ce qui suit : non pas un manuel de l'innovation, mais dix convictions forgées dans le réel, testées par l'expérience et nourries par le débat. Une occasion de capitaliser sur les contenus échangés !

---

## 1. UNE INNOVATION N'EXISTE QUE QUAND LE MARCHÉ L'A DÉCIDÉ.

L'idée ne vaut rien tant qu'elle n'a pas traversé le réel. Panel interne, étude consommateurs, intuition de dirigeant : tout cela ne vaut que comme point de départ. La validation finale appartient au terrain, aux usages, aux rotations effectives en linéaires et parfois à l'imprévu.

Le passage du test local au déploiement à plus grande échelle ne se résume pas à multiplier les volumes. Il change tout : la communication, la formation, la supply, la logistique, l'exécution opérationnelle.

**“La vérité, c'est le marché.”**

**Antoine, Galapagos Gourmet**

**“Quand on passe de quelques cartons à des palettes, on ne joue plus au même jeu.”**

**Victor, Origine Cascara**

## **2. PENSER GRAND. COMMENCER PETIT. NE PAS CONFONDRE LES DEUX.**

Dans un environnement où les portefeuilles de projets débordent et où chaque ressource est arbitrée, la question n'est pas "Faut-il innover ?" mais "Sur quoi vaut-il vraiment la peine de miser ?"

La logique "Think Big, Start Small" répond à cette tension : viser des ambitions significatives, celles qui peuvent réellement déplacer les lignes, mais les financer par étapes, avec des preuves successives et des jalons de décision clairs. Ce n'est pas de la timidité. C'est une discipline.

**“Je paie pour voir.”**

Matthieu, bioMérieux, Programme intrapreneuriat

**“On ne finance que les projets plus ambitieux que ce qu'on sait déjà faire. Et la première étape doit rester très frugale.”**

Matthieu, bioMérieux, Programme intrapreneuriat

## **3. L'INNOVATION GADGET COÛTE CHER. L'INNOVATION UTILE DURE.**

Innover pour innover est un piège que connaissent toutes les organisations. La pression des lancements, les plans annuels, la visibilité concurrentielle poussent à remplir les pipelines, parfois au détriment de la pertinence.

Ce qui ressort des témoignages : les entreprises les plus solides ne lancent pas plus, elles lancent mieux. Sébastien (Biofutur/Quintessence) en est une illustration : 28 produits sur 32 encore en marché après plusieurs années, une performance rare, qui témoigne d'une discipline dans la sélection et d'une cohérence avec la mission.

**“Il faut faire des innovations utiles.”**

Sébastien, Biofuture/Quintessence

**“L'enjeu n'est pas d'occuper le terrain, c'est de lancer des produits qui ont une vraie raison d'être.”**

Sébastien, Biofuture/Quintessence

## 4. L'IMPACT SEUL NE FAIT PAS VENDRE. LA DÉSIRABILITÉ, OUI.

C'est probablement le message le plus net, et le plus dérangeant de la matinale. Un produit vertueux, durable, à impact positif, ne déclenche pas l'achat à lui seul. Pour exister commercialement, il doit d'abord être désirable.

Le consommateur n'achète pas un effort moral. Il achète un plaisir, une promesse de goût, un bénéfice santé, une forme de statut. L'impact vient en renfort, comme un bonus bienvenu, pas comme moteur principal. Un produit "sacrificiel" n'a pas d'avenir de masse.

**“L'impact seul ne crée plus la préférence.”**

Ingrid, ISARA Conseil

**“Il faut un bouquet de bénéfices : plaisir, santé, statut, hédonisme... L'aspect vertueux s'y inscrit, mais il ne peut pas porter seul.”**

Ingrid, ISARA Conseil

**“Si les gens ne l'aiment pas, l'impact reste nul.”**

Victor, Origine Cascara

## 5. LE MEILLEUR TEST EST CELUI QUI SE PASSE LÀ OÙ LE CONSOMMATEUR VIT VRAIMENT.

Les études en salle, les protocoles formels, les questionnaires structurés ont leur place, mais ils ne remplacent pas l'observation en situation réelle. Ce que les intervenants mettent en avant : la capacité à capter les "moments de vérité", là où le produit s'intègre (ou non) dans une vie, une routine, une occasion de consommation.

Les outils digitaux et l'auto-ethnographie permettent aujourd'hui de le faire à faible coût, en temps réel, avec une richesse qualitative difficile à reproduire en environnement artificiel.

**“Il faut aller chercher les moments de vérité : usage, packaging, arbitrage en rayon. Pas reconstituer ça en salle. Pour comprendre comment un lion chasse il faut aller dans la jungle, pas au zoo !”**

Ingrid, ISARA Conseil

**“En boutique ou en CHR, on peut apprendre en 48 heures.”**

Sébastien, Biofuture/Quintessence

## **6. RIGUEUR ET AGILITÉ NE SONT PAS ENNEMIES. L'UNE ACTIVE L'AUTRE.**

L'opposition classique entre "l'entreprise qui procède tout" et "la startup qui pivote en permanence" est un faux débat. Ce que montrent les témoignages : les organisations les plus efficaces en matière d'innovation sont celles qui savent articuler les deux logiques, et surtout, engager la rigueur au bon moment.

On commence léger, on observe, on apprend. Quand le signal est bon, on engage les ressources et là, le sérieux des processus est un accélérateur, pas un frein.

**“On commence léger. Puis quand le signal est bon, on engage vraiment.”**

**Antoine, Galapagos Gourmet**

**“L'agilité n'exclut pas la rigueur. Elle permet de l'engager au bon moment..”**

**Matthieu, bioMérieux, Programme Intrapreneuriat**

## **7. L'INNOVATION DOIT AUSSI FAIRE TOURNER LES USINES.**

Dans l'agroalimentaire, l'innovation n'est pas une fin en soi. Elle s'inscrit dans des contraintes industrielles très concrètes : saturation ou sous-activité d'usines, recrutement de consommateurs plus jeunes, maintien de la présence en rayon, valorisation de savoir-faire menacés.

C'est l'un des enseignements les plus spécifiques à ce secteur : l'innovation ne vient pas toujours "d'en haut" ou d'une vision disruptive. Elle peut partir d'une impérieuse nécessité économique et c'est tout aussi légitime.

**“L'innovation doit aussi faire tourner les 7 usines.”**

**Antoine, Galapagos Gourmet**

**“Il ne fait pas être aveuglé par l'inno au point d'oublier les pépites du portefeuille existant.”**

**Echange en table ronde**

## 8. LE CANAL DE DISTRIBUTION EST UN LABORATOIRE D'APPRENTISSAGE.

Choisir un canal de distribution, c'est aussi choisir une vitesse d'apprentissage. En boutique propre ou en CHR, on itère en 48 heures. En GSS, la pénétration est lente, mais la barrière à l'entrée est protectrice une fois le référencement obtenu. En GMS, la mécanique est plus transactionnelle, plus rapide à négocier, mais souvent moins propice à l'expérimentation.

Le canal n'est pas un débouché passif : c'est un choix stratégique qui conditionne le rythme d'apprentissage, la capacité d'ajustement et la nature des relations avec les acheteurs.

**“Le canal détermine la vitesse d'apprentissage. Ce n'est pas qu'une décision commerciale.”**

Echange en table ronde

**“La GSS est difficile à pénétrer, mais une fois dedans, c'est une vraie barrière à l'entrée pour les concurrents.”**

Sébastien, Biofuture/Quintessence

## 9. ALLER VITE PROTÈGE SOUVENT MIEUX QU'UN BREVET.

Dans l'agroalimentaire, la propriété intellectuelle formelle est rarement la première ligne de défense. Ce qui protège le plus efficacement, c'est un ensemble de facteurs combinés : vitesse d'exécution, secret industriel, force de marque, qualité du réseau, avantage du premier entrant et parfois, des alliances stratégiques ciblées.

La protection se joue autant dans l'incarnation opérationnelle du projet que dans le juridique. Et pour les PME ou les startups, la prescription (médicale, prescripteurs d'opinion, communautés engagées) peut constituer un bouclier redoutablement efficace.

**“La meilleure protection, c'est souvent d'aller vite.”**

Echange en table ronde

**“On s'appuie sur la prescription médicale et une communauté engagée. C'est plus solide que beaucoup de brevets.”**

Sébastien, Biofuture/Quintessence

## 10. UNE INNOVATION N'AVANCE JAMAIS SEULE, ELLE A BESOIN D'ÊTRE INCARNÉE.

Au fond, derrière chaque innovation qui réussit, il y a un ou plusieurs porteurs qui l'ont défendue, expliquée, traduite en interne pour obtenir des ressources, auprès des distributeurs pour décrocher une place, auprès des consommateurs pour créer l'adhésion.

L'incarnation n'est pas un supplément d'âme. C'est une condition de survie, particulièrement pour les produits nouveaux, complexes ou premium. La capacité à embarquer l'autre, à chaque étape de la chaîne, est l'une des compétences les plus sous-estimées de l'innovateur.

**“À chaque étape, il faut quelqu'un pour embarquer l'autre.”**

Echange en table ronde

**“Une innovation complexe doit être racontée simplement et portée fortement.”**

Echange en table ronde



## **PÉPITE COLLATÉRALE #1**

### **L'INNOVATION OUBLIÉE : CELLE QUI VIENT DU MARCHÉ AMONT**

Les échanges ont surtout porté sur l'innovation produit vers le consommateur final. Pourtant, dans l'agri-agro, une partie cruciale de l'innovation se joue en amont : formulation avec les fournisseurs d'ingrédients, co-développement avec les producteurs agricoles, valorisation de matières premières sous-exploitées (comme la cascara le montre).

Cette dimension amont, à la frontière de l'agronomie, de la R&D et du marketing, reste souvent peu outillée et peu valorisée dans les processus d'innovation classiques... et pourtant elle provoque des frictions utiles !

## **PÉPITE COLLATÉRALE #2**

### **LE RÔLE DES ÉQUIPES ET DE LA CULTURE INTERNE**

Les intervenants ont mentionné en creux l'importance du "mindset" et du recrutement (Sébastien), de la culture entrepreneuriale à diffuser (Matthieu). Mais la question de comment faire évoluer les cultures d'entreprise pour qu'elles tolèrent l'échec, valorisent l'expérimentation et encouragent la prise de risque était clairement sous-entendue dans les échanges.

C'est aussi l'un des freins les plus cités dans les organisations et un chantier souvent plus long que la définition des processus d'innovation eux-mêmes.

## **PÉPITE COLLATÉRALE #3**

### **L'IA COMME OUTIL D'INNOVATION, PAS SEULEMENT D'EFFICACITÉ**

L'intelligence artificielle a été très peu mentionnée dans les échanges alors qu'elle transforme déjà les pratiques de consumer insights, de formulation, de veille concurrentielle et de prototypage conceptuel.

Pour les directeurs marketing et R&D présents, c'est pourtant une question immédiate : comment intégrer l'IA dans les processus d'innovation sans perdre l'ancrage au réel qui a été si fortement défendu dans la matinale ? Un prochain sujet de discussion à l'occasion d'une matinale à l'ISARA ?

## Et ce n'est que le début...

Ces convictions sont le fruit de quelques heures d'échanges entre différents acteurs de l'innovation agri-agro.

Mais elles témoignent surtout d'une réalité : les transitions agricoles et alimentaires soulèvent aujourd'hui des questions complexes qui méritent d'être débattues, confrontées et enrichies collectivement.

Cette synthèse ne clôt pas la réflexion.  
Elle en constitue un point de départ.

Au fil des prochaines matinales, l'ISARA poursuivra l'exploration de ces sujets en donnant la parole à celles et ceux qui expérimentent, innovent et transforment les filières au quotidien.

Nous espérons que cette synthèse vous donnera un aperçu de la diversité des échanges qui ont nourri cette matinée et de la richesse des réflexions partagées par les intervenants et participants.

Certaines idées se découvrent dans les pages d'un livrable. D'autres prennent toute leur dimension dans la discussion.

## Rendez-vous au prochain débat.

**Stéphanie TABAÏ**  
Directrice Entrepreneuriat & Innovation  
stabaï@isara.fr

**Ingrid BARTHOD**  
Consultante Marketing & Innovation  
ibarthod@isara.fr