

Gestion de produit et ventes?: 5?leçons à tirer de la licorne Aikido

04 mars 2026, 14:48

Nick Boucart

Si personne n’est prêt à le payer, aucun produit ne peut prétendre s’adapter au marché, malgré tout le Product Management du monde

Au début de l’année?2026, Aikido Security a récolté 60?millions de dollars. À l’issue de cette levée de fonds de série B, l’entreprise gantoise de cybersécurité a été valorisée à un milliard de dollars, s’érigeant au statut de licorne après quelques années seulement. Une croissance remarquable sur un marché concurrentiel.

Cette croissance rapide repose notamment sur une vision affirmée du **Product Management et des ventes**. Lors du Product Day, une initiative de Sirris, Roeland Delrue a expliqué pourquoi ces deux aspects sont étroitement liés. En effet, une bonne conception de produit n’est que le début de l’histoire. Le véritable test est d’une évidence déconcertante?: le client est-il prêt à payer pour ce produit??

Cela paraît simple. Pourtant, selon Roeland Delrue, beaucoup d’acteurs négligent cette question fondamentale.



Le Product Management ne s’arrête pas au design

Roeland Delrue a lui-même été product manager pendant des années. Il connaît donc mieux que quiconque les débats sur l’UX, les spécifications, les méthodes agiles et les structures de feuille de route. Lors de son keynote, il a toutefois proposé une perspective différente.

> «?Dans de nombreuses conférences, on parle du “métier”, et moins de ce qui pousse réellement un client à y consacrer un budget?», a déclaré Roeland Delrue.

C’est pourtant là que se joue l’essentiel du zero-to-one?: transformer une idée en un produit viable.

> «?Si personne ne s’y intéresse ou ne veut l’acheter, c’est un échec, un failed product.?
> »

Une réalité à laquelle toute start-up est confrontée tôt ou tard. Les ressources sont limitées. Si, après quelques mois, personne n’est disposé à mettre la main au portefeuille, l’histoire s’arrête là. Comme le souligne Roeland Delrue, il s’agit d’une course contre la montre.

Pourquoi les Product Managers doivent oser vendre

De nombreux professionnels se sentent à l’aise dans leur rôle d’accompagnement et de soutien, mais nettement moins lorsqu’il s’agit d’aborder ouvertement les questions budgétaires ou de mener une négociation. Or, Roeland Delrue y voit une compétence essentielle pour les Product Managers. Il n’hésite personnellement pas à poser ces questions aux prospects?:

> «?Qu’est-ce qui vous retient d’acheter ce produit???»
> «?Combien seriez-vous disposé à payer pour cela???»

Si cette conversation est déstabilisante, elle n’en est pas moins essentielle, estime-t-il. Il n’y a rien de tel pour évaluer la valeur d’un produit que la propension à payer pour l’obtenir. Et d’ailleurs, le volet commercial n’est pas une phase isolée, intervenant après la création du produit. Dans un processus de Product Management et de sales solide, la validation commerciale intervient à chaque étape, de la définition du problème à la fixation du prix et au positionnement.

Ou, pour reprendre la formule de Roeland Delrue?:

> «?Je me comporte comme un vendeur avec une casquette de PM.?»

Un bon Product Manager a plusieurs casquettes

La gestion de produit n’est pas une fonction isolée. Il faut constamment changer de casquette?:

- la casquette **sales**, qui doit vérifier si la valeur peut aussi se traduire en chiffre d’affaires?;
- la casquette **marketing**, qui transforme les fonctionnalités en une promesse claire. Parce qu’une fonctionnalité seule ne suffit pas à vendre. Ce qui compte, c’est le potentiel qu’elle renferme?: gain de temps, réduction des risques...
- la casquette du **développeur**. Les Product Managers collaborent avec des ingénieurs soucieux de fournir un travail de qualité. TSi cette exigence est légitime, des limites s’imposent pour éviter l’*over-engineering.*

Roeland Delrue utilise la métaphore de la maison?: nul besoin d’attendre d’avoir peint toutes les pièces pour y emménager. C’est là tout l’art du produit minimum viable?: fournir suffisamment de valeur pour démarrer, sans vouloir à tout prix tout fignoler dans les moindres détails.

Le Product Management englobe aussi le **stake-holder management**. Les Product Managers ont rarement un avantage hiérarchique. Les développeurs, les spécialistes du marketing et les commerciaux ne leur rendent aucun compte. Pourtant, tous poursuivent le même objectif.

> «?Il n’est pas simple d’obtenir des résultats de la part de personnes sur lesquelles on n’a aucune autorité.?»

Cela demande de la persuasion, une communication claire et une compréhension des motivations de chacun. Un développeur est évalué sur la qualité du code, les commerciaux sur le chiffre d’affaires. Le gestionnaire de produit doit faire le lien entre ces deux mondes.



Cinq principes pour l’adéquation produit-marché

Lors de son intervention, Roeland Delrue a présenté les cinq principes qui définissent Aikido.

1. Go for money

Parlez chiffres. La propension à payer ne permet pas seulement d’orienter la tarification, mais aussi les priorités de votre start-up. Roeland Delrue pose la question de l’argent sans détour, même très tôt dans les échanges.

> «?Je ne suis pas là pour vendre –?vous avez pu voir le prix sur notre site?–, mais que seriez-vous vraiment prêt à payer pour cela???»

2. Tighten the screws as you go

La première version d’Aikido avait plusieurs paywalls. Les utilisateurs arrivaient bien vite aux limites des fonctionnalités gratuites et devaient passer à la version supérieure pour profiter pleinement du produit. Résultat?: une faible conversion. En abaissant ou en déplaçant enfin ces barrières, on a pu constater comment les clients utilisaient réellement notre produit.

Les leçons à en tirer, d’après Roeland Delrue?? Au début, ne construisez pas trop de murs. Vous pourrez toujours introduire la monétisation de fonctionnalités plus tard. *Tighten the screws as you go*.

3. Une relation très étroite avec les clients

> « Talk to the customer. »

Cela peut sembler banal, mais, selon Roeland Delrue, c’est encore trop rare, même chez les CTO et les co-founders de start-up. Quand la croissance stagne alors que le management échange peu avec leurs clients, c’est le signe criant d’un fossé entre ce qui est développé par les uns et ce qui est attendu par les autres. Les utilisateurs détournent parfois les produits de leur usage initial. Et d’autres se heurtent à des difficultés insoupçonnées en interne.

Chez Aikido, la proximité avec les clients est structurelle. L’entreprise a fait le choix de ne pas intercaler de chatbot entre le client et l’équipe. Les questions envoyées dans le chat du produit parviennent directement à l’équipe. Selon les effectifs, la conversation est rapidement transférée sur Slack ou Teams, une alternative plus stable et plus personnelle que le chat du site, où les clients ont souvent affaire à une personne différente à chaque fois.

> «?Eh oui, dit Roeland Delrue en riant, cela signifie que je modère plus de 1?600? canaux.?»

4. Réduisez au maximum le time-to-value

L’attention est rare. La patience l’est encore plus. Le délai entre la première utilisation et le moment où le client se dit?: «?c’est ce qu’il me faut?» doit être aussi court que possible. Si votre produit nécessite une formation intensive, une assistance téléphonique ou une installation guidée pour être compris, les coûts augmentent rapidement. Le support repose sur l’humain et a donc ses limites.

Roeland Delrue parle d’un «?insanely short time to value?». Plus la révélation est rapide et évidente, moins vous devez investir dans des explications, des démonstrations et des conseils. Les funnels et cycles de vente infinis ne ralentissent pas seulement la croissance, ils augmentent également le coût par client.

5. Throw it on the street

Enfin, lancez votre produit sur le marché. Ce n’est qu’une fois que les clients utilisent réellement le produit qu’il révèle sa vraie valeur. Les discussions internes et les brainstormings ont leurs limites.

Osez offrir un accès maximal à votre produit dans un premier temps, même dans la version gratuite. Permettez aux utilisateurs d’exploiter pleinement le produit dans leurs activités, sans barrières ou restrictions.

Cela peut sembler aller à l’encontre de la monétisation. Mais tout est une question de timing. Tout d’abord, il faut comprendre l’utilisation qui est faite du produit et valeur qu’en retirent réellement les utilisateurs. Ensuite, il faut le peaufiner, le perfectionner et le monétiser.

Car la réalité est là?: les ressources sont limitées. Si les clients ne sont pas prêts à mettre la main au portefeuille, l’histoire se termine là.

Pourquoi les Product Managers devraient avoir une expérience en vente

La conclusion de Roeland Delrue est aussi claire qu’exigeante?: chaque Product Manager devrait passer au moins un mois ou un trimestre dans le département commercial.
Pour avoir l’occasion de vivre l’inconfort de poser la question de l’argent. Pour ressentir ce que

signifie un «?non?». Pour apprendre à expliquer la valeur des choses.

Cela les oblige à assumer la responsabilité de la valeur (et de leur story-telling) ainsi que de la viabilité du produit. Car en fin de compte, c'est de cela qu'il s'agit?: créer un produit que le public adopte et pour lequel il est prêt à payer.

Qui est Roeland Delrue??

Roeland Delrue est le cofondateur et le COO & CRO d'Aikido Security. Il a travaillé pendant des années dans la gestion de produit et combine aujourd'hui la responsabilité produit et commerciale de son entreprise.

Aikido Security, licorne belge de la cybersécurité

Aikido Security est une start-up belge spécialisée dans la cybersécurité qui développe une plateforme all-in-one pour sécuriser le code, le cloud et les environnements runtime. L'entreprise intègre la sécurité directement dans le workflow des développeurs et mise sur l'automatisation et la détection des vulnérabilités assistée par l'IA.
Aujourd'hui, Aikido Security compte environ 200?collaborateurs et est devenu en quelques années un acteur international en developer-first security.

En savoir plus sur Aikido Security

Auteurs



Nick Boucart