



Entrepreneurs engagés : une autre vision de l'entreprise

Jérôme et Edouard Sauer, dirigeants de KS Groupe

Groupe familial et indépendant depuis plus de 60 ans, KS Groupe réunit 12 filiales expertes qui interviennent sur l'ensemble de la chaîne de valeur de la construction et de l'immobilier : promotion et foncière, construction béton et bois, ingénierie, énergies, rénovation et aménagement d'espaces intérieurs. Cette pluridisciplinarité permet d'accompagner chaque projet à toutes ses étapes. Basé à Strasbourg, le groupe emploie 450 personnes et figure parmi les 50 premiers groupes indépendants de construction et d'infrastructures en France. La diversité des métiers exercés garantit la maîtrise du processus d'exécution pour les projets, même les plus atypiques.

Dans le sillage de la Loi PACTE de 2019, relative à la croissance et la transformation des entreprises, KS Groupe a créé en 2021, un fonds de dotation, pour redistribuer une partie de la valeur économique générée par ses activités à des associations d'intérêt général, soit dans le domaine de l'inclusion soit dans la protection de l'environnement. Depuis le 31 décembre 2023, KS Groupe est devenu « Société à Mission » et a réorganisé sa gouvernance.

Que signifie transformer son entreprise avec une ambition sociale et écologique ?

Nous n'avons jamais cru au ruissellement de l'argent. Mais nous croyons au ruissellement des valeurs. Lorsque nous avons décidé de devenir société à mission, la démarche était claire. Nous voulions aller bien au-delà du simple respect des obligations réglementaires, pour inscrire dans nos statuts une raison d'être et des objectifs concrets qui structurent l'ensemble des décisions pour allier performance économique et impact durable.

Devenir société à mission, c'est affirmer publiquement que la performance économique n'est pas une fin en soi mais un moyen au service d'un moindre impact sur le climat, de l'inclusion et d'un ancrage territorial responsable. C'est aussi donner la priorité au long terme. Certaines décisions prises peuvent avoir un impact sur le niveau de rentabilité pour les deux à trois ans, mais elles sont alignées avec les valeurs et la feuille de route qui les concrétisent.

Dans un contexte économique et géopolitique fluctuant, c'est un choix de clarté. C'est une boussole, malgré les turbulences et les changements de cap des gouvernements. L'instabilité place les entreprises dans une situation de plus grande responsabilité. Elles peuvent devenir des piliers de stabilité, de richesse économique et sociale pour leurs territoires. L'entreprise doit aussi être une force de transformation, faire bouger les choses en profondeur. Cette prise de conscience existe aussi chez certains de nos clients.

Ce tournant éthique est aussi une bifurcation réaliste. Transformer un modèle d'affaires en intégrant ces engagements, c'est prendre de l'avance sur les modes de fonctionnement qui vont s'imposer avec la raréfaction des ressources naturelles.

Concrètement cela signifie, par exemple, qu'un montant forfaitaire annuel du résultat des filiales est alloué pour soutenir, via un fonds de dotation, des associations du territoire.

Cela permet d'assurer un accompagnement pérenne de ces associations et des lieux où elles sont implantées. Ces projets associatifs concernent l'inclusion sociale et la protection de l'environnement. Les montants des enveloppes allouées aux associations par le fond de dotation dans le cadre du mécénat représentent près de deux millions d'euros depuis 2021 et entre 20 et 25 % du résultat net selon les années. Une vingtaine de structures par an ont été soutenues.

Dans ces choix, le caractère familial de notre entreprise et son attachement au territoire sont essentiels. C'est aussi ce que reflète la structure du groupe KS ; la famille Sauer est propriétaire à 90 %, les salariés ont 5 % des parts et le Fonds de dotation représente aujourd'hui 5 %.

Ce n'est pas la valeur actionnariale de court terme qui nous guide, mais la volonté de transmettre les valeurs, et de pérenniser les engagements. L'ancrage territorial de KS Groupe permet de donner la priorité à des projets concrets : les emplois locaux, les filières régionales, les partenariats avec des associations proches, le développement du tissu économique local. La politique d'achats et les projets immobiliers – maisons médicales, bâtiments d'activité – créent des retombées économiques et permettent une meilleure acceptabilité.

Quelles ont été les étapes concrètes de cette transformation en société à mission ?

Avec l'inscription de la mission dans les statuts de la société, s'est engagée une démarche de réflexion et de définition de la raison d'être et de ses objectifs. Il s'agissait de fixer des objectifs opérationnels mesurables – comme l'impact carbone, l'inclusion, le rôle des filières locales. Nous avons racheté en 2025 l'entreprise alsacienne *Charpente MOOG* pour renforcer notre position sur la construction bois et les matériaux biosourcés.

Nous voulons également développer une usine de fabrication de béton de chanvre, pour disposer d'une offre complémentaire de constructibilité alternative.



Un bilan carbone Scope 3 a été réalisé, nous faisons progressivement passer notre flotte automobile à l'électrique, nous avons mis en place le forfait mobilité durable. La démarche de formation et de mobilisation des salariés a été systématique, à tous les échelons et le travail d'explication s'est fait en profondeur. C'est un éternel recommencement. La trajectoire d'activité doit être revue régulièrement pour prendre en compte les résultats et le contexte réglementaire.

En parallèle, nous avons créé *KS Solidaire*, une holding solidaire qui met l'impact social et environnemental au premier plan. Elle regroupe trois structures : *KS Solutions*, une entreprise adaptée, spécialisée dans les travaux et services, favorisant l'insertion professionnelle ; *Les Biens en Commun*, une start-up dans laquelle KS Groupe a investi au capital proposant un service de location de petits équipements via des armoires partagées, pour lutter contre la surconsommation ; et *AVS Traiteur*, une entreprise adaptée engagée dans l'inclusion professionnelle dont KS Groupe détient une part du capital. En 2021, la création du *fonds de dotation KS Groupe* a matérialisé notre volonté philanthropique à l'égard des projets associatifs liés à l'inclusion (handicap, accès au logement et insertion professionnelle) et de la défense de l'environnement.

Nous avons aussi créé *KS lab*. C'est un groupe de travail qui étudie les nouveaux matériaux et les modes constructifs alternatifs à intégrer dans les projets pour remplacer les solutions conventionnelles.

En ce qui concerne le suivi de l'exécution de la mission du groupe, il s'opère via un comité de mission indépendant, un audit annuel et une analyse fine des indicateurs définis pour mettre en œuvre notre mission.

Le fonds de dotation est désormais associé à la gouvernance de l'entreprise. En tant qu'actionnaire, il a un droit de regard et de veto sur les orientations stratégiques et leur mise en œuvre.

Ce fonds deviendra progressivement majoritaire d'ici une dizaine d'année. Sa mission est de pérenniser le groupe et de s'assurer que les valeurs et les engagements actuels continueront de guider les décisions stratégiques.

Et les obstacles ?

Il est important de distinguer les obstacles internes à l'entreprise et ceux qui relèvent du système.

À l'intérieur de l'entreprise, la compréhension de la trajectoire choisie, la manière dont elle modifie la culture et l'histoire de KS Groupe ne vont pas de soi. Il est aussi nécessaire de donner à la formation beaucoup plus d'importance pour faire évoluer les compétences et montrer à chacun qu'il a toute sa place dans la transformation. Les choses se corsent aussi lorsqu'il s'agit de déterminer des priorités budgétaires. C'est essentiel d'intégrer la RSE au plan stratégique mais cela ne fait pas tout. Le plus efficace est de mener des projets pilotes qui illustrent ce que nous voulons faire.

Mais les obstacles les plus importants viennent de l'extérieur. Évoquons l'instabilité réglementaire, la lourdeur législative, les coûts d'investissement à la hausse, les incohérences entre les politiques publiques et les besoins sur le terrain, les ruptures d'approvisionnement, le manque de transversalité entre les différents acteurs – pouvoirs publics, entreprises, associations, le manque de partage de l'information, ou l'absence de sources documentaires communes. Ce qui frappe surtout c'est un réel manque de conscience collective. Chaque acteur pense à son propre intérêt au détriment de l'intérêt collectif. Les hésitations ou les revirements politiques sur les dossiers climatiques pèsent lourdement sur la visibilité des trajectoires d'investissement.

La période actuelle est marquée par une forme de paralysie des ambitions écologiques malgré l'urgence de la situation. L'objectif "*zéro artificialisation nette*" (ZAN) est une mesure qui a un impact significatif sur notre secteur.



Les assouplissements de la loi ZAN adoptés par le Sénat en mars 2025 portent en eux une remise en cause de l'atteinte des objectifs environnementaux fixés pour 2050. Or le ZAN est un objectif absolument prioritaire. Chez KS Groupe, on souhaite l'atteindre d'ici 10 ans pour les projets sur lesquels nous sommes maîtres d'ouvrage, contre 2050 pour l'objectif national. On réduit notre consommation de surfaces de sols en nous concentrant sur les friches.

Fervents défenseurs du ZAN, nous sommes un peu seuls dans notre corporation. La construction s'est peu remise en cause depuis 60 ans. Il est temps de renverser la table. L'objectif zéro artificialisation nette ne peut être amoindri. Et les règles doivent être les mêmes pour tous.

Comment faire évoluer la représentation des entrepreneurs engagés ?

Pour KS Groupe, construire des collectifs ou des alliances a toujours été fondamental. Nous sommes adhérents de la Communauté des entreprises à mission, du collectif *Les entreprises s'engagent*, du réseau *Les Entreprises pour la Cité*, du *Mouvement Impact France*, d'*Initiatives durables* (réseau d'entreprises responsables dans la région Grand-Est), de *l'Institut Choiseul*, du *Club ETI* (réunissant des entreprises de taille intermédiaire), de *De Facto* qui fédère des entrepreneurs ayant mis en place des fondations actionnaires en France. Tous ces collectifs ou alliances encouragent la contribution des entreprises au bien commun. Il y a un foisonnement d'initiatives.

Le partage d'expériences et le lancement d'initiatives communes pour faire entendre notre voix d'entrepreneurs engagés sont toujours positifs. Il reste que la représentation des entreprises dans les médias ou le débat public n'évolue pas assez vite. Le jeu de rôles est trop figé et ce sont souvent les postures qui l'emportent. Les patrons sont toujours présentés comme court-termistes, faisant passer les profits avant l'intérêt général et peu soucieux de la qualité du travail des salariés. Tout cela ne correspond plus à la réalité.

C'est à nous de faire évoluer ces représentations, de supprimer les clichés. Cela signifie aussi s'exposer, prendre des positions qui ne plairont pas à tout le monde.

Des mouvements comme Impact France jouent un rôle très positif en fédérant les entrepreneurs à impact, en partageant des outils, des témoignages et la labélisation des projets.

Choisissez-vous les projets sur lesquels vous travaillez ou sélectionnez-vous vos clients pour travailler sur les projets qui sont les plus alignés avec les valeurs de l'entreprise ?

Dans la conjoncture actuelle, il est difficile de choisir ses clients ou de renoncer à des projets. Cependant nous accompagnons nos clients dans la transition environnementale en leur proposant des devis alternatifs avec des solutions plus durables, moins impactantes en termes d'émissions de carbone. Sur les projets en promotion pour lesquels nous sommes maître d'ouvrage, nous privilégions les friches industrielles et les solutions durables. Le zéro artificialisation nette (ZAN) des terres est, comme nous l'avons souligné, un objectif prioritaire. Nous souhaitons l'atteindre d'ici 10 ans pour les projets sur lesquels nous sommes maîtres d'ouvrage.

Comment justifier, discuter d'une ambition écologique avec ses salariés, ses partenaires ?

La société à mission donne un cadre au dialogue. On sait pourquoi on agit et comment mesurer ses progrès. Nos ambitions sont liées à nos engagements et justifient nos décisions stratégiques.

Nous avons des démarches pédagogiques : organisation de réunions internes avec l'ensemble des salariés, des dirigeants avec les cadres, mise en place d'un intranet avec des rubriques dédiées.

Nous convions l'ensemble des salariés à des conférences avec des personnalités engagées.



Nous organisons des événements internes qui rappellent les choix de KS Groupe – semaine du Développement Durable, semaine européenne pour les personnes handicapées, Challenge au Boulot à Vélo, atelier réparation de vélos, Fresque du Climat pour les nouveaux embauchés. Le forfait mobilité durable a été mis en place depuis 2023.

A ces démarches pédagogiques s'ajoute la preuve par le concret, qu'il s'agisse de promouvoir des projets et des réalisations plus vertueux ou d'impliquer nos collaborateurs dans les démarches (*KS lab* composé d'une quinzaine de salariés). L'action de mécénat du groupe est portée par le fonds de dotation et pilotée par un collectif de 12 collaborateurs volontaires via un comité d'étude qui étudie les dossiers de candidature des appels à projet.

Pour les salariés, c'est une source de fierté, d'enrichissement intellectuel et de sens au quotidien. Ils savent qu'ils ne travaillent pas pour des actionnaires ne cherchant que des ratios de rentabilité, mais que le fruit de leur travail va contribuer au bien commun.

Pour les partenaires, c'est un langage commun : on privilégie dans la mesure du possible des partenaires qui partagent nos valeurs.

Alors, oui, cela change nos métiers : de nouvelles qualifications émergent autour de l'éco-conception, de la rénovation bas carbone (nouveaux métiers, formations) et de l'accompagnement humain.

Quant au « backlash écologique », nous pensons qu'il vient souvent d'un manque de pédagogie. La mission nous oblige justement à expliquer, à écouter, à ajuster, à fédérer et à montrer que c'est possible et viable pour l'entreprise d'associer performance économique et impact positif. Lorsqu'on ne se heurte pas à une position idéologique réfractaire, la pédagogie prend tout son sens et s'avère pertinente.

Propos rapportés en Avril 2026 par :



Lucile Schmid
Présidente
La Fabrique Écologique

