



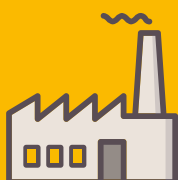
Observation



Septembre 2022

# Le nouveau visage de l'industrie

La particularité franc-comtoise



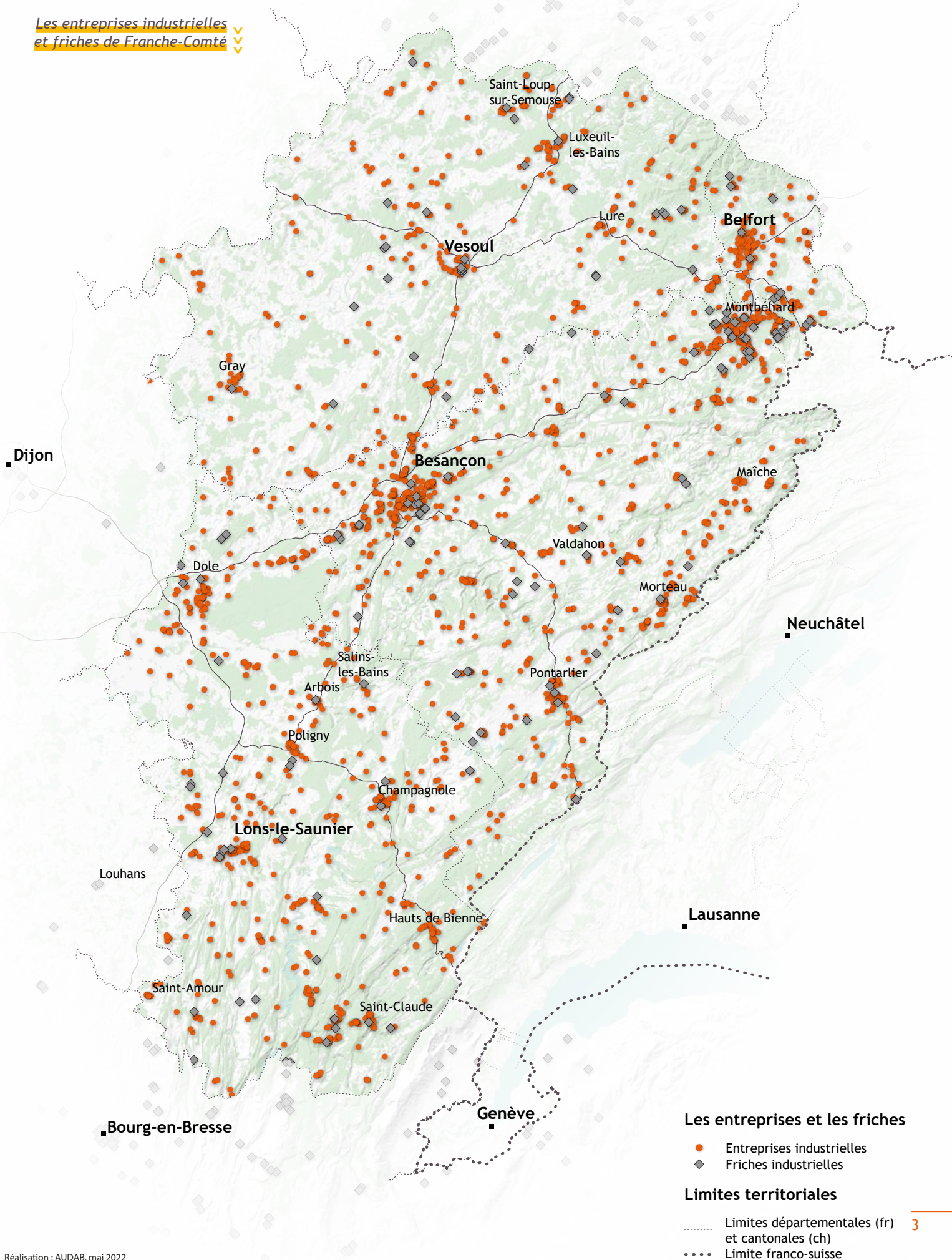


Usine Peugeot de Vesoul, archives. ^

**A** lors que le monde de l'industrie a connu des mutations importantes au rythme des évolutions technologiques et des crises économiques, dans un contexte de mondialisation et de tension sur les ressources naturelles, de nombreuses entreprises ont fait le choix d'intégrer une part de services dans leur offre. Ce processus dénommé "servicisation" désigne la transition de l'entreprise manufacturière de la vente de produits (biens) vers la vente d'offres intégrées produits-services. Cette démarche a été initiée à l'origine par des grands industriels comme Michelin qui en plus de la vente de pneus propose un service de vente de kilomètres auprès des flottes de transporteurs routiers. La tendance touche également des petites et moyennes entreprises (PME) qui y voient la possibilité de créer de la valeur et de générer de la croissance.

Ancrée dans un paysage rural, l'ex-Franche-Comté est l'une des régions les plus industrialisées de France (19,2% d'emplois industriels en Franche-Comté contre 12% en France métropolitaine en 2018). Réparti entre différents bassins industriels très spécialisés, le tissu industriel est constitué majoritairement d'entreprises petites ou moyennes, employant une main-d'œuvre à haute qualification. Ce territoire dispose d'une part, de productions agricoles d'une grande notoriété (notamment avec le Comté et les salaisons) qui emploient parfois une main-d'œuvre aux compétences très spécifiques (tels que les maîtres affineurs dans l'industrie du comté) et d'autre part, il est marqué par la présence de grandes entreprises comme le centre de production Peugeot de Sochaux ou des géants de l'énergie comme Alstom (constructeur du TGV) et General Electric (constructions électromagnétiques) dans le nord de la région.

Les entreprises industrielles  
et friches de Franche-Comté



# Sommaire

## **La servicisation, une nouvelle tendance de l'industrie**

**5**

## **Caractéristiques industrielles du territoire franc-comtois**

**6**

La Franche-Comté, bastion de l'industrie de production,  
se tourne progressivement vers la servicisation

**7**

Un territoire résilient face à la crise sanitaire,  
tourné vers l'Allemagne et la Suisse

**8**

## **Retours de terrain - Entretiens avec 2 industriels francs-comtois**

**12**

La distillerie Guy - Pontarlier • Entretien avec Francois Laurent VITRAC  
qui a repris l'entreprise familiale en 2020

**12**

STS Industrie - Dannemarie-sur-Crête • Entretien avec Dimitri FOURNIER,  
dirigeant de STS Industrie et Gillet Décolletage

**13**

SOM-

MAIRE



## La servicisation, une nouvelle tendance de l'industrie

*Le mouvement de servicisation est-il transposable à tous les types d'industrie et a-t-il une logique sur le territoire franc-comtois ?*

L'horlogerie de Besançon et du Haut-Doubs, la lunetterie de Morez, la fabrication de jouets dans le sud du Jura, la plasturgie dans la région de Saint-Claude, l'industrie des panneaux et du meuble dans le nord de la Haute-Saône, la tabletterie-tournerie près de Moirans-en-Montagne, qui constituent les principaux bassins industriels sont-ils déjà engagés dans cette démarche ?

**« Passer du produit au service » dans l'industrie est l'un des enjeux majeurs de la servicisation.**

Répartition des ventes de biens et de services pour les industries de catégorie C\* en Franche-Comté



\* : Industries manufacturières

De nombreux ingénieurs, maîtres de conférences ou économistes se sont interrogés sur le lien entre biens et services. Selon l'ingénieur des Mines, Eric HUBER, « la distinction entre bien et service est de plus en plus ténue ». Jeremy RIFKIN, maître de conférences à la Wharton School de l'Université de Pennsylvanie, décrit en 2011 une société d'avenir basée sur une économie d'abonnement dans laquelle une entreprise de services sera à même de livrer un produit directement au consommateur en tout lieu et en toute heure. Le développement de ce type de consommation est désormais fortement établi et un lien important s'est imposé entre produit et service.

D'après l'INSEE, les services (marchands, commerce, transports, hébergement, restauration, administrations publiques, activités financières et d'assurance) représentent 80% de la valeur ajoutée nationale contre 13% pour l'industrie en 2020. Néanmoins, les biens matériels produits par l'industrie et consommés par les ménages représentent plus de la moitié de la consommation totale ; le lien qui existe entre production de biens et production de services est donc difficilement quantifiable au premier regard.

« Vendre l'usage et non plus le produit. Ce mouvement du monde de l'entreprise vers une économie de fonctionnalité émerge depuis le début des années 2010. Il s'appuie sur de nouvelles offres dans lesquelles le produit est encapsulé dans un service et vise à augmenter la création de valeur. La transformation d'un modèle de commercialisation de produits vers un système produits-services repose sur plusieurs problématiques d'organisation d'entreprise, de reconfiguration de la chaîne de production, ou encore de gestion des relations clients que les chercheurs analysent à l'aide de modèles.

Revue scientifique et technologique l'Mtech

« Acheter les usages plutôt que les produits portant ces usages est une demande croissante des marchés. Ces approches servicielles à forte valeur ajoutée sont susceptibles de mieux répondre aux besoins des clients, de les fidéliser et de générer plus de marge. L'économie de la fonctionnalité est aussi une réponse à l'enjeu de transition écologique par une utilisation des ressources au juste nécessaire. Ces évolutions nécessitent de nouvelles approches de conception produits, d'intégration des potentialités du numérique, de conception et de vente de services.

Aujourd'hui, le client cherche à acquérir une « solution », c'est à dire, une combinaison de services et de produits. Le client est prêt à participer activement au processus de fabrication du service. Dans la logique de servicisation, l'offre précède la production. C'est un changement de paradigme pour un industriel où jusqu'alors dans son système, la production précède l'offre. C'est là où réside une difficulté majeure pour consolider son nouveau modèle d'affaires.

Groupe en gestion des affaires Crisalide-industrie.

## Caractéristiques industrielles du territoire franc-comtois

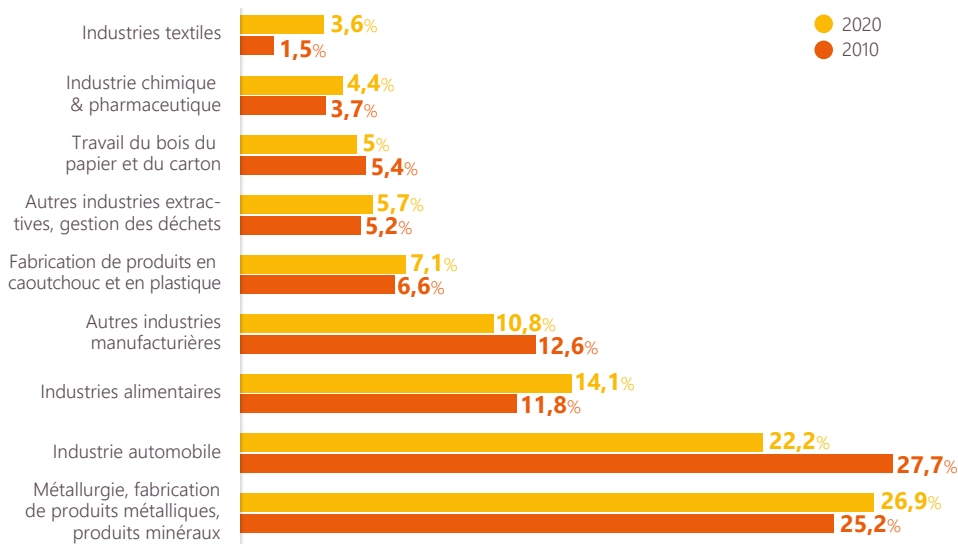
Au 31/12/2019, le secteur industriel représente 10% du total des établissements soit une part plus importante que le territoire national où l'industrie représente 7% du total des établissements.

Les secteurs de la métallurgie et l'industrie automobile sont les plus pourvoyeurs d'emplois, représentant ensemble un emploi industriel sur deux en 2020. L'industrie agroalimentaire arrive en troisième position avec 14% des effectifs salariés.

Le poids de L'industrie automobile dans l'emploi industriel a néanmoins diminué entre 2010 et 2020 passant de 28% à 22% des effectifs totaux. Face aux difficultés économiques du secteur automobile les industriels ont compris l'opportunité de développer les services après-vente, le marché des pièces de rechange représentant une part importante du revenu total du secteur. Les services de garantie longue durée, les contrats de réparation ou les maintenances liées à la garantie permettent également de fidéliser le client.

▼ Répartition des effectifs salariés du secteur industriel & évolution entre 2010 et 2020 en Franche-Comté

Source : ACOSS URSSAF 2022.



**10%**  
DES  
**ENTREPRISES  
FRANC-COMTOISES**  
APPARTIENNENT AU  
**SECTEUR  
INDUSTRIEL**  
CONTRE  
**7%**  
AU NIVEAU  
**NATIONAL**

**-6 points**  
D'EFFECTIFS  
**SALARIÉS**  
POUR  
**L'INDUSTRIE  
AUTOMOBILE**

**1/4**  
DES SALARIÉS  
DE L'INDUSTRIE F-C  
TRAVAILLE DANS  
**LE SECTEUR DE LA  
MÉTALLURGIE**

**L'INDUSTRIE  
AGROALIMENTAIRE**  
EST LE **3<sup>e</sup>**  
SECTEUR INDUSTRIEL  
**LE + REPRÉSENTÉ**  
EN TERMES  
**D'EFFECTIFS**

## Le territoire franc-comtois, bastion de l'industrie de production, se tourne progressivement vers la servicisation

Les évolutions technologiques dans le domaine de la communication ou du commerce en ligne ainsi que les contraintes juridiques liées aux bouleversements climatiques ou à des nouvelles normes de sécurité, ont naturellement modifié la répartition des différentes fonctions au sein du monde industriel. Les entreprises ont dû faire appel à de nouvelles compétences pour les accompagner dans ces mutations. Les fonctions commerciales, administratives, les métiers de la communication... ont pris une importance croissante dans les organigrammes.

Les grandes entreprises qui s'engagent dans un processus de servicisation opèrent des restructurations et des réorganisations pour axer leurs stratégies sur

les besoins du client. Cette démarche a un impact sur les compétences et les profils de leur groupe qui peut se manifester par une externalisation des capacités productives.

Les PME et les petites entreprises sont dans une position différente. Parfois engagées dans un processus de servicisation sans le nommer comme tel, elles participent aux interactions croissantes entre le monde de l'industrie et des services, en faisant appel à des sous-traitants ou à des travailleurs indépendants pour des tâches devenues essentielles mais ne faisant pas partie du cœur de métier initial (graphistes, développeurs web, livreurs...).

“

### Zoom sur... **Le modèle de RCOV**

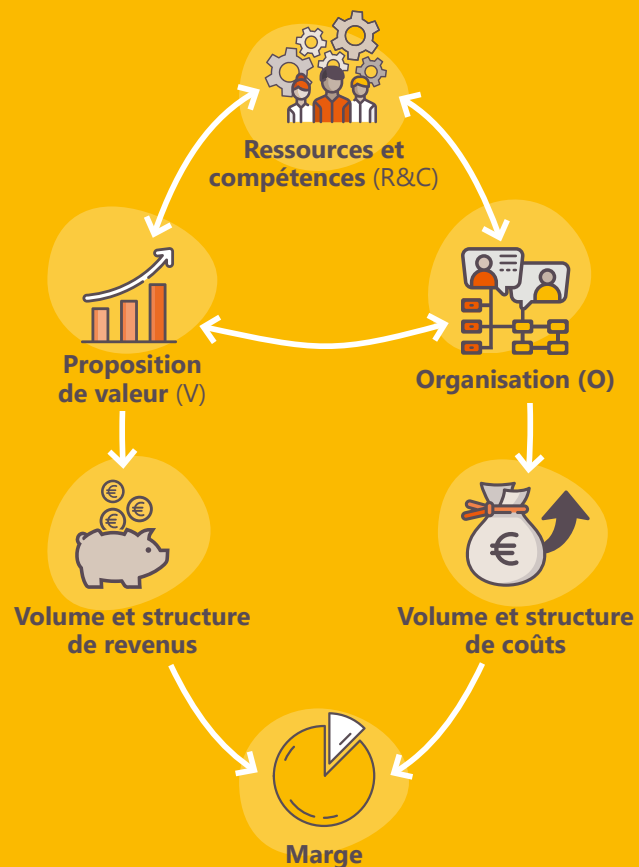
Le modèle de RCOV a été conçu et réalisé par Benoit DEMIL et Xavier LECOQ, professeurs à l'IAE de Lille. Il se compose de trois « blocs » clés : les Ressources et Compétences (RC), la structure Organisationnelle (O), et la proposition de Valeur (V).

Ces propositions de valeur, traduites en offres, sont portées par une organisation à la fois interne (chaîne de valeur) et externe (partenaires au sein du réseau de valeur) à l'entreprise.

Le modèle RCOV constitue ainsi un outil d'analyse des différentes dimensions et interrelations impactées par une stratégie de servicisation.

Les entreprises « servicisées » qui proposent des offres combinées produit-service sont « centrées sur le client » ; elles mobilisent pour cela des compétences et capacités spécifiques qui leur permettent de répondre aux besoins des clients par des solutions personnalisées.

”



## Un territoire résilient face à la crise sanitaire, tourné vers l'Allemagne et la Suisse

Au regard d'indicateurs fiscaux (autonomie financière, valeur ajoutée, excédent brut d'exploitation), disponibles sur les comptes de résultats et bilans des industries de Franche-Comté, les industries ont globalement réussi à se sortir de la crise sanitaire et ce, à moindre mal.

Pour financer son exploitation ou ses investissements, une entreprise a besoin de trouver des fonds. Dans ce but, une entreprise rentable peut utiliser sa capacité d'autofinancement pour se financer. Toutefois, si la capacité d'autofinancement est insuffisante, une entreprise doit recourir à des financements extérieurs.

Ainsi, le financement d'une entreprise peut prendre la forme d'une augmentation de capital, de recherche de subventions, etc. mais la principale source de financement des entreprises reste l'emprunt bancaire.

**L'autonomie financière** (AF) d'une entreprise désigne son indépendance vis-à-vis des banques. Plus une entreprise est indépendante, plus sa marge de manœuvre pour contracter de nouveaux emprunts est large. À l'inverse, si l'autonomie financière d'une entreprise est trop limitée, elle ne peut plus financer ses nouveaux projets par des emprunts bancaires. L'autonomie financière en tant qu'indicateur de solvabilité se calcule de la manière suivante :

$$AF = \frac{\text{capitaux propres}}{\text{dettes financières de + d'un an}}$$



**90,1%**  
DES INDUSTRIES  
FRANC-COMTOISES ONT UNE  
**BONNE AUTONOMIE**

**La valeur ajoutée** (VA) se définit ainsi comme le solde du compte de production qui permet de mesurer la valeur de la production réalisée au sein d'une entreprise. Cette notion ne doit pas être confondue avec celle du chiffre d'affaires. Ce dernier représente la somme de l'ensemble des ventes de l'entreprise. La valeur ajoutée est la capacité à générer de la richesse par son cycle de production.

Pour calculer la valeur ajoutée à partir de la marge commerciale, le calcul est le suivant :

$$VA = \text{marge commerciale} + \text{production de l'exercice} - \text{consommations intermédiaires}$$

Une valeur ajoutée trop faible ou négative indique que l'industrie achète trop cher ses produits ou ne vend pas assez cher ses prestations ou produits finaux. Il peut également y avoir un dysfonctionnement dans le cycle d'exploitation. À l'inverse, une valeur ajoutée élevée permet la création de richesse par le cycle de production.



**94,3%**  
DES INDUSTRIES  
FRANC-COMTOISES ONT UNE  
**VALEUR AJOUTÉE POSITIVE**

**L'excédent brut d'exploitation** (EBE) permet de visualiser la rentabilité dégagée par l'entreprise grâce à son simple système de production. Il permet de visualiser le chiffre d'affaires hors taxes généré par l'entreprise ainsi que toutes les dépenses qui ont servi à produire celui-ci.

- EBE = chiffre d'affaire**
- achat de marchandises et de matières premières
  - services extérieurs (loyer, électricité...)
  - services provenant des tiers (avocat, comptable...)
  - impôts et autres taxes
  - salaires et charges sociales

L'EBE indique une bonne santé opérationnelle de l'entreprise, s'il est supérieur à 0, l'entreprise est rentable.



**77,9%**  
DES INDUSTRIES  
FRANC-COMTOISES ONT UN  
**EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION POSITIF**

Source : CAP FINANCIALS, 2022.



**La cotation NOTA - PME** permet une perception de l'efficacité ou de la fragilité d'une entreprise induites par les comptes annuels. Trois composantes permettent de calculer cet indice de performance financière :

- **Rentabilité** : rentabilité d'exploitation ainsi que les capitaux engagés ;
- **Solvabilité** : obligation de paiement ;
- **Robustesse** : intensité capitalistique, financement par l'exploitation (fonds propres, immobilisations, endettements...).

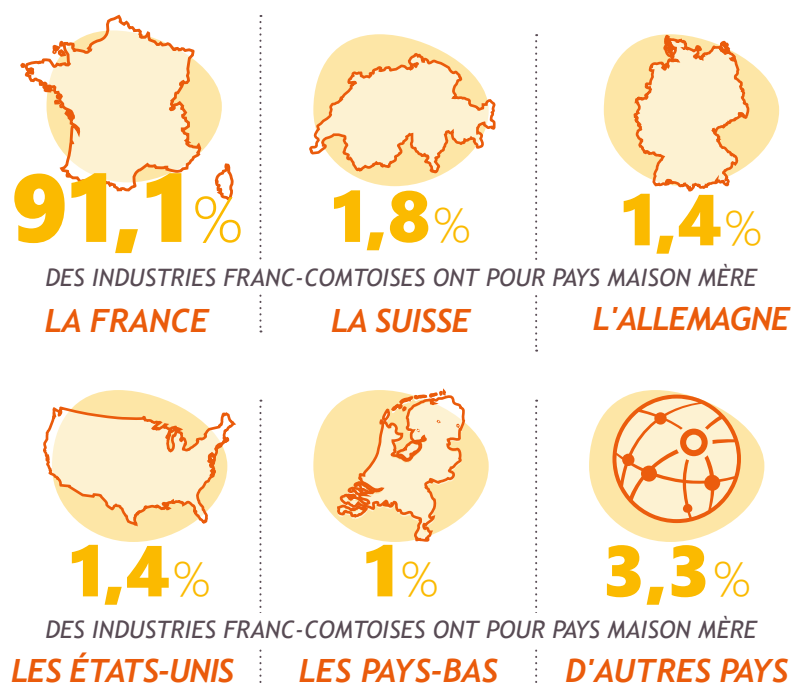
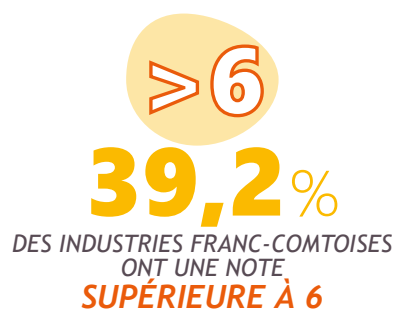
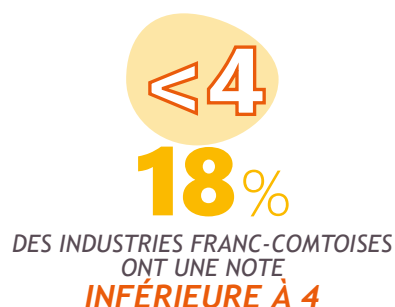
Une note entre 0 et 10 est attribuée. Si la note est inférieure à 4, l'entreprise est en difficulté. Si la note est comprise entre 4 et 6, l'entreprise est fragile. Si la note est supérieure à 6, l'entreprise est performante.

Le tissu industriel franc-comtois est basé essentiellement sur des TPE et des PME, donc globalement de petite taille. Le tissu industriel du territoire est majoritairement composé d'industries avec une maison mère pilotée par un individu ou une famille.

À ce titre, **une entreprise familiale** est gérée et contrôlée par les membres de la famille. Elle est également transmissible d'une génération à l'autre au sein même de la famille.

Il n'est pas nécessaire de retenir une taille précise pour une entreprise familiale. Il peut s'agir de la création d'une petite entreprise, une entreprise moyenne ou une grande entreprise. En outre, elle peut être cotée ou non. Son siège social peut aussi être au domicile du gérant ou à une autre adresse. Le plus important étant que l'entreprise fasse partie du patrimoine de la famille.

L'avantage des groupes individuels ou familiaux réside notamment dans la construction du projet, avec un socle commun et une confiance mutuelle. En revanche, les entreprises familiales ont un risque de faillite financière plus élevé que les autres types d'entreprises. La succession de l'entreprise peut également poser un problème, c'est la raison pour laquelle il est nécessaire de l'anticiper.



La proximité géographique de la Suisse et de l'Allemagne permet également à des entreprises de ces deux pays d'implanter des filiales sur le territoire franc-comtois. 17 pays en plus de la France possèdent des industries installées en Franche-Comté.

## Nomenclature de fonctions à partir des déclarations annuelles de données sociales

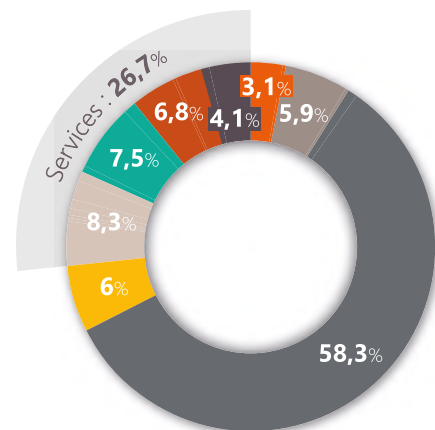
Les déclarations annuelles de données sociales (DADS) comportent une profession et catégorie socioprofessionnelle détaillée en 412 modalités. La fonction des salariés dans leur emploi est déduite de la modalité par recherche de mots-clefs dans son intitulé.



**DES EMPLOIS INDUSTRIELS FRANCS-COMTOIS SONT DÉDIÉS À LA PRODUCTION**

### Répartition des postes par fonction dans l'industrie manufacturière franc-comtoise (2019). >>>

- Informatique et télécommunications
- Transports et logistique
- Production
- Recherche et développement industriel
- Services administratifs et autres
- Services commerciaux
- Services liés à la production
- Services liés aux locaux



#### Informatique et télécommunications

**3,1%**  
soit **3 096 emplois**

#### Informatique et télécommunications

**3,0%**  
soit **3 000 emplois**

#### Installation et maintenance

**0,1%**  
soit **96 emplois**



#### Transports et logistique

**5,9%**  
soit **5 808 emplois**

**Logistique 5,5%**  
soit **5 448 emplois**

**Transports 0,4%**  
soit **360 emplois**



#### Production

**58,3%**  
soit **57 648 emplois**

**Gestion des déchets et pollutions 0,7%**  
soit **708 emplois**

**Production 57,6%**  
soit **56 940 emplois**



#### Recherche et développement industriel

**6%**  
soit **5 892 emplois**



#### Services administratifs et autres

**8,3%**  
soit **8 172 emplois**

**Administratifs 3,8%**  
soit **3 732 emplois**

**Autres services 0,4%**  
soit **372 emplois**

**Communication 0,2%**  
soit **228 emplois**

**Santé et action sociale du personnel 0,4%**  
soit **420 emplois**

**Secrétariat 1%**  
soit **1 008 emplois**

**Services comptables et financiers 1,6%**  
soit **1 608 emplois**

**Services juridiques, ressources humaines et formation 0,8%**  
soit **804 emplois**



#### Services commerciaux

**7,5%**  
soit **7 416 emplois**

**Achats 0,6%**  
soit **564 emplois**

**Autres commerciaux 5,8%**  
soit **5 760 emplois**

**Technico-commerciaux 1,1%**  
soit **1 092 emplois**



#### Services liés à la production

**6,8%**  
soit **6 708 emplois**

**Contrôle-qualité 3,9%**  
soit **3 888 emplois**

**Gestion des déchets et pollutions 0,2%**  
soit **216 emplois**

**Installation et maintenance 2,6%**  
soit **2 604 emplois**



#### Services liés aux locaux

**4,1%**  
soit **4 008 emplois**

**Accueil et services téléphoniques 0,1%**  
soit **84 emplois**

**Entretien des bâtiments 0,3%**  
soit **312 emplois**

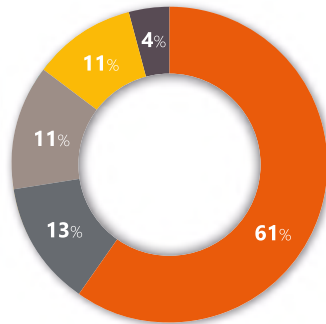
**Gardiennage et sécurité 0,1%**  
soit **120 emplois**

**Restauration du personnel 3,5%**  
soit **3 492 emplois**

Répartition par catégorie professionnelle des effectifs de l'industrie franc-comtoise.

>>>

- Ouvriers
- Cadres et ingénieurs
- Employés, contremaîtres
- Techniciens (sauf tertiaires)
- Professions intermédiaires

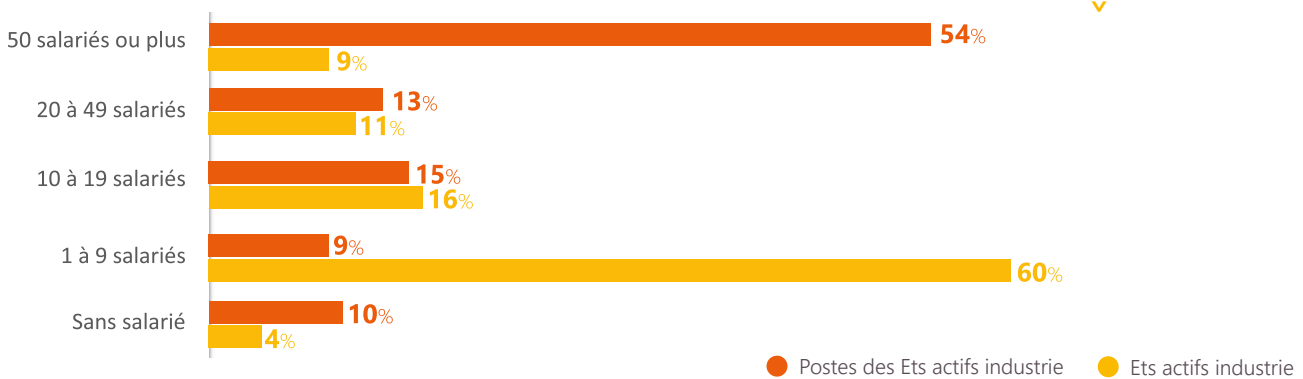


Le développement des services n'a pas pour autant rendu les fonctions de production minoritaires. 58,3% des postes sont dédiés à la production et plus de 25% sont répartis entre différentes formes de services. 61% de la main-d'œuvre employée dans l'industrie franc-comtoise a le statut d'ouvrier.

La structure de l'industrie franc-comtoise présente des spécificités locales propres, structurelles et conjoncturelles

L'activité industrielle s'exerce dans des domaines d'activité variés et sous différentes formes d'entrepreneuriat, allant de la grande entreprise multinationale à l'artisan autoentrepreneur. Le graphique ci-dessous montre que 54 % des emplois sont concentrés dans des établissements de plus de 50 salariés qui ne représentent, quant à eux, que 9 % de l'ensemble des établissements. Inversement, les établissements de moins de 10 salariés, beaucoup plus nombreux (61 %), ne représentent que 9 % de l'emploi industriel total.

Répartition du nombre de postes dans les établissements actifs du secteur industriel en Franche Comté.



**350**  
INDUSTRIES AGROALIMENTAIRES  
SONT INSTALLÉES EN FRANCHE-COMTÉ

La place particulière de l'industrie agroalimentaire dans la filière comtoise

Une part prépondérante de l'industrie comtoise est organisée sous la forme d'un réseau de TPE PME. Les établissements de moins de 10 salariés représentent en effet 60% du total des établissements industriels. Parmi ces entreprises, l'agroalimentaire représente une part très importante de l'activité industrielle et explique en grande partie les spécificités du secteur industriel comtois ; ces entreprises souvent familiales s'appuient sur un esprit artisanal tout en s'ouvrant à l'innovation.

L'industrie agroalimentaire se base sur l'agriculture locale et la labellisation de produits régionaux dont le succès repose en partie sur l'activité touristique. Une externalisation de la production n'a pas de sens pour une industrie qui vend avant tout un savoir-faire local.

# Retours de terrain - Entretiens avec 2 industriels francs-comtois

La distillerie Guy - Pontarlier

## Entretien avec Francois Laurent VITRAC qui a repris l'entreprise familiale en 2020

### Matière première

#### Local

L'essentiel de la production se fait à base de plantes cultivées localement. L'approvisionnement repose sur l'activité agricole locale. Les plantes étant fragiles, les méthodes de récoltes sont essentiellement manuelles. Les contraintes climatiques peuvent avoir une incidence sur les perspectives de production. L'activité consomme beaucoup d'eau alors que le Doubs connaît des problèmes de sécheresse. Le packaging (cartons, capsules, outillages, étiquettes...) est fourni par des producteurs locaux ou régionaux.

#### Étranger

- Anis (production hors Europe)
- Fontaine à absinthe (Belgique)

Risque avec le changement climatique

Difficulté de recrutement

### Ressources-Humaines

Les personnes intégrant l'entreprise sont pour la plupart des locaux. La volonté de l'entreprise est d'améliorer les conditions de travail et les salaires et de favoriser les possibilités de participation au capital pour les employés.

### Marché

La majeure partie du marché est locale (Doubs et Franche-Comté). Aucun export à l'international. Les principaux concurrents sont les autres producteurs d'anisette, mais les créneaux sont suffisamment distincts pour que la concurrence ne soit pas problématique. La volonté est de développer essentiellement le marché local qui repose en partie sur le tourisme.

Diversification de produits et nouveau packaging

Distillerie Guy (Pontarlier)  
Entreprise de 12 salariés avec un ADN familial

### Changement depuis 2020

- Nouveau packaging ;
- Informatisation ;
- Obtention du statut d'ERP ;
- Pouvoir de décision accru pour les salariés.

### Contraintes

Les spécificités de « l'alcool inflammable » entraînent des contraintes de stockage liées au risque incendie. En tant que producteurs de spiritueux, la distillerie Guy est soumise à un régime plus contraignant que les viticulteurs.

Les visites touristiques font de l'établissement un ERP (établissement recevant du public), ce qui a nécessité des investissements dans les mises aux normes et la sécurité.

Charge financière importante face à la concurrence internationale

Servicisation implicite

### Fonction de services

Distribution et livraison : la fragilité de la marchandise fait privilégier l'appel à des sociétés de transport. Les activités informatiques, web et graphisme sont assurées par des prestataires de services. Les sous-traitants sont également pour la plupart des acteurs locaux. Vente directe des produits par les salariés.

<<< Alambics de la distillerie Guy à Pontarlier.

L'abus d'alcool est dangereux pour la santé.



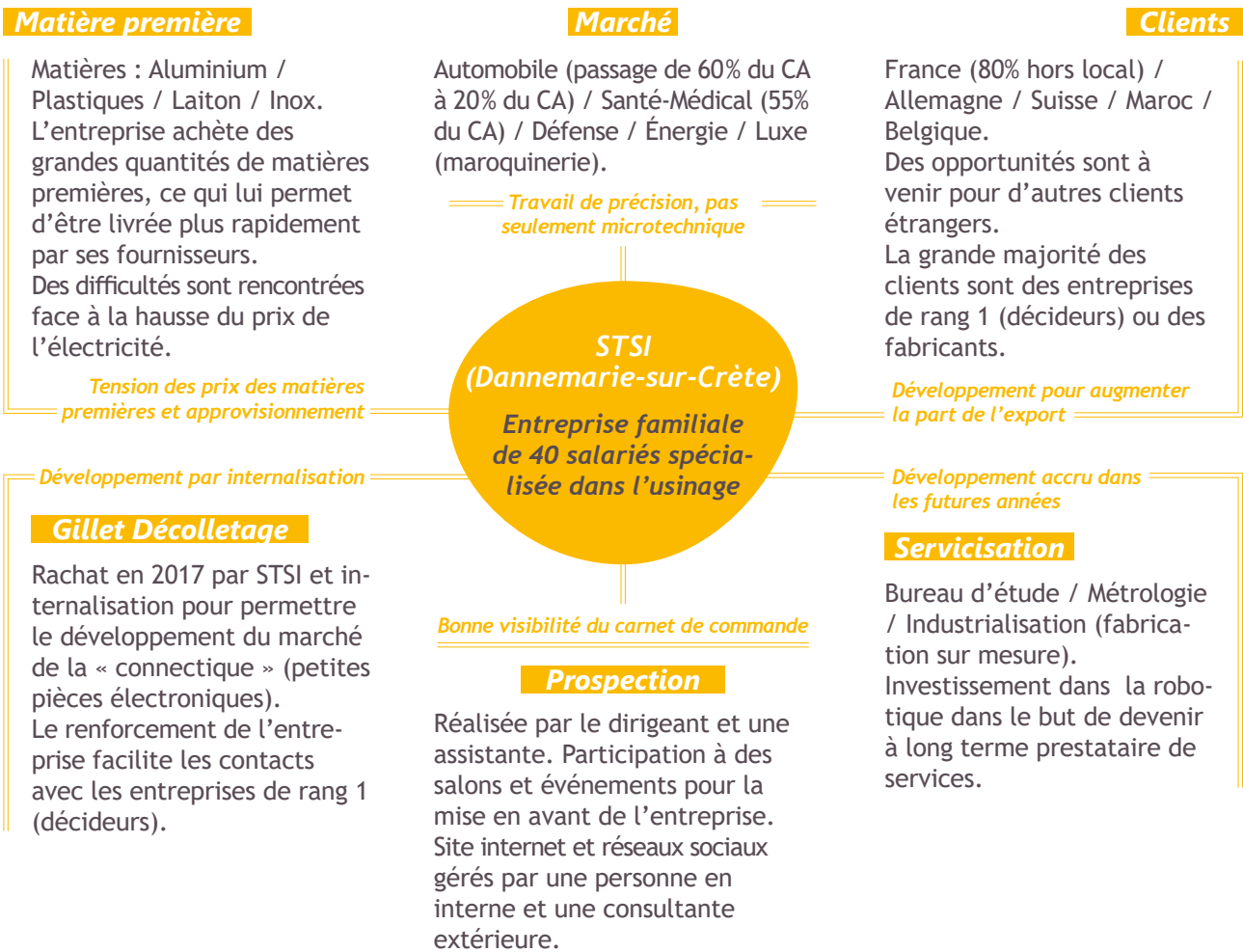


@STS Industrie

Exemple de pièces produites par STS Industrie ^

**STS Industrie - Dannemarie-sur-Crète**

**Entretien avec Dimitri FOURNIER, dirigeant de STS Industrie et Gillet Décolletage**



“

### **Pour conclure...**

*Là où beaucoup d'acteurs voient dans la servicisation une perspective d'avenir, l'industrie franc-comtoise s'articule en un réseau de TPE/PME qui s'efforce de maintenir des capacités de production locale.*

*Les industriels du secteur automobile, en s'appuyant sur des liens étroits avec le consommateur, ont été l'un des moteurs des stratégies de servicisation à grande échelle. En dehors de ces grands groupes, l'industrie comtoise est composée d'acteurs qui produisent directement pour d'autres industriels avec le statut de sous-traitants ou de PME qui vendent un savoir-faire proche de l'artisanat.*

*L'industrie agroalimentaire comtoise en est un bon exemple. Elle s'organise autour de l'agriculture locale et de la labellisation de produits régionaux dont le succès repose en partie sur l'activité touristique. Une externalisation de la production n'apparaît pas comme une priorité stratégique pour une industrie qui vend avant tout un savoir-faire local.*

*Pour une petite entreprise, les recours aux fonctions de services sont majoritairement sous-traités et la stratégie consiste à s'associer avec des sociétés spécialisées ou des indépendants plutôt que d'avoir recours à des intérimaires. Le secteur industriel devient indirectement responsable d'une création importante d'emplois dans le secteur tertiaire par le biais d'intermédiaires qui forment une chaîne économique (logistique, recherche & développement, fournisseurs et sous-traitants...).*

*En se modernisant, l'industrie comtoise est amenée à collaborer de plus en plus étroitement avec le monde des services. Néanmoins le terme servicisation désigne un processus qui n'est pas toujours en adéquation avec la nature et l'identité des modes de production et des types de produits issus de l'industrie comtoise.*

”



Vue des usines Peugeot, de Noidans-lès-Vesoul et de Vaivre-et-Montoille. 



@Rémi Mathis



Observation