

LIVRE BLANC

LE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS DANS L'HÔTELLERIE-RESTAURATION





Le bien-être doit être conceptualisé et « abordé de manière globale à travers ses cinq aspects essentiels : professionnel, social, financier, mental et physique. Les programmes de bien-être orientés uniquement sur l'élément physique ne suffisent pas pour améliorer l'épanouissement et la performance du personnel. »



Introduction

Le bien-être des employés est considéré depuis longtemps comme un facteur de rétention et de performance des employés. De nombreuses entreprises s'y attèlent en mettant en place un programme de bien-être, qui permet pour certaines de réduire les frais de santé. Mais le bien-être des employés va bien au-delà des initiatives visant à marcher 10 000 pas par jour ou à manger plus de légumes.

Les employeurs qui ne prennent pas soin de la personne dans sa globalité (le bien-être mental des employés, et pas juste leur capacité à faire leur travail) risquent de nuire à la productivité, aux relations professionnelles et à leur chiffre d'affaires.

Face à l'incertitude concernant les rentrées financières, la santé et la sécurité d'emploi due à la pandémie de la COVID-19, assurer le bien-être des employés est devenu particulièrement important l'an dernier.

Les problèmes de santé mentale au travail ne touchent pas que la santé des employés : ils ont également des répercussions sur la performance de l'entreprise, car ils entraînent une perte de productivité et augmentent les coûts liés à l'absentéisme. Certaines conséquences sont également intangibles. C'est le cas du pessimisme des employés et l'atteinte potentielle à la réputation de l'entreprise. Des études ont d'ailleurs prouvé que les ventes augmentaient jusqu'à 30 % dans les entreprises où les employés étaient heureux.

Les entreprises doivent plus que jamais encourager leurs employés à donner le meilleur d'eux-mêmes. La bonne pratique consisterait à améliorer à la fois l'engagement et le bien-être des employés en prenant des mesures concrètes, même lorsque les budgets sont limités. Par conséquent, il est plus probable que les besoins psychologiques importants du personnel soient satisfaits. Les employés resteront impliqués dans leur travail et seront protégés des effets négatifs du stress incommensurable auquel ils sont soumis. Les dirigeants d'entreprise peuvent jouer un rôle important, voire décisif, dans l'optimisation de la performance et de l'épanouissement des employés.

À travers ce livre blanc, nous étudierons pourquoi il est utile d'investir dans le bien-être des employés et nous partagerons les meilleures stratégies pour créer un programme de bien-être pour les employés qui fonctionne au sein de votre entreprise.

Nous avons également demandé à deux leaders d'opinion du secteur d'épingler les initiatives en matière de bien-être qui se distinguent dans l'hôtellerie-restauration.



Henri Beguinot, franchisé Burger King en France.

Henri et son associé Martin Champion travaillaient dans le secteur informatique avant de créer les cinq franchises Burger King qu'ils gèrent aujourd'hui. Dès le premier jour, ils ont mis un point d'honneur à veiller au bien-être de leurs employés, car ils trouvaient les horaires de l'hôtellerie-restauration rapide assez contraignants (et très différents de ce qu'ils connaissaient). Aujourd'hui, ils sont fiers de gérer la franchise parmi les plus performantes de la marque en France.



Stéphane Roger, directeur général de Sodexo Entreprises France.

Stéphane travaille chez Sodexo depuis plus de 25 ans qui emploie environ 10 000 salariés répartis sur de nombreux établissements. Sodexo Entreprises aide ses clients à améliorer le bien-être au travail de leurs employés et il est donc essentiel pour cette entreprise de veiller au bien-être de ses employés afin de montrer l'exemple à ses clients.

LES AVANTAGES D'UN PROGRAMME DE BIEN-ÊTRE

Dans l'hôtellerie-restauration et le secteur des services, l'espace de travail évolue sans cesse, ce qui pose problème pour la santé et le bien-être des employés. Les programmes de bien-être des employés jouent donc un rôle clé dans l'amélioration de leur performance au travail. Par nature, les emplois dans l'hôtellerie-restauration sont différents d'un travail de bureau classique. Les employés chargés de l'accueil et les serveurs passent par exemple plus de huit heures debout pendant leur service. Le personnel de cuisine travaille avec un fourneau brûlant pendant des heures et prend à peine des pauses lors du coup de feu. Le fait de travailler debout longtemps, en shifts et sous la pression, mais aussi les conflits avec les clients, peuvent avoir un impact sur la santé physique et psychologique des travailleurs dans l'hôtellerie-restauration, et d'autant plus pendant la pandémie de la COVID-19. Le résultat ? Des troubles du sommeil, une perte de motivation, une prise de poids et du stress mental.

Une autre étude sur des employeurs canadiens ayant mis des programmes pour la santé mentale pendant au moins trois ans a calculé un retour sur investissement annuel moyen de 2,18 \$ pour chaque dollar dépensé.

Nous avons discuté avec de nombreuses entreprises qui ont récolté les fruits des programmes de bien-être pour les employés. « Nous souhaitons réduire un problème courant de notre secteur : la forte rotation du personnel. Notre programme de bien-être pour les employés avait donc d'abord pour but d'améliorer la satisfaction de l'équipe et d'influencer positivement la satisfaction des clients. Notre stratégie a porté ses fruits : nous enregistrons de très bons scores en matière de satisfaction des clients dans toutes nos zones d'opération, et tous nos collaborateurs ont accepté de reprendre le travail à la fin de la pandémie, alors que d'autres entreprises peinent à recruter », explique Henri Beguinot.

Une étude de 2016 a estimé un retour sur investissement de 4 \$ pour chaque dollar dépensé dans des soins pour les personnes souffrant de problèmes de santé mentale.





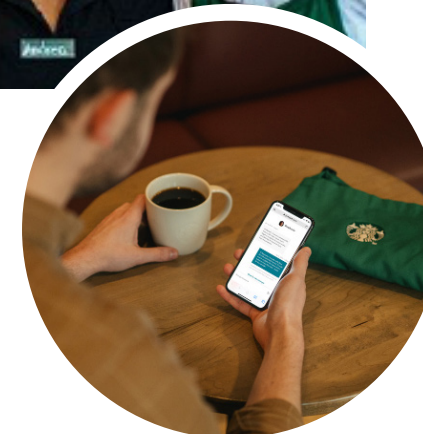
RÉSUMÉ DES AVANTAGES CLÉS DES PROGRAMMES DE BIEN-ÊTRE POUR LES EMPLOYÉS

1. Gain de productivité : le bien-être des employés stimule la productivité et la performance. Les employés font preuve de comportements plus sains et prennent de meilleures décisions lorsqu'ils se sentent bien.
2. Amélioration du moral des employés : les employés se sentent plus compétents et valorisés lorsque tous leurs besoins (physiques, mentaux et financiers) sont satisfaits.
3. Recrutement de meilleurs talents : si votre entreprise est réputée pour son respect de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle sur le marché, vous aurez plus de chances d'attirer des talents compétents et de conserver vos collaborateurs existants plus longtemps.
4. Renforcement des relations avec les clients : les employés heureux sont les meilleurs ambassadeurs de votre marque. Traitez-les bien et ils transmettront leurs bonnes ondes à vos clients. Ces employés chercheront à comprendre en quoi vos produits et services sont la solution idéale aux besoins des clients.



STARBUCKS

Starbucks, chaîne de café et fabricant de café, s'est engagée à éliminer le stigma autour de la santé mentale et à soutenir son personnel international en lançant une application centrée sur le bien-être et en organisant des formations autour de la résilience mentale et émotionnelle.



En faisant tout pour entamer le dialogue sur la santé mentale, Starbucks s'est associé à des organisations telles que les associations caritatives pour jeunes Born This Way Foundation, pour vétérans Team Red White and Blue et l'organisation d'intervention en cas de catastrophes Team Rubicon.

En 2020, l'entreprise a renforcé sa manière de favoriser le bien-être mental de ses collaborateurs en mettant à leur dispositif un abonnement gratuit à l'application Headspace, qui propose des séances de méditation guidées et thématiques sur le stress, le sommeil, la concentration et l'anxiété.

Plus tard, l'entreprise projette également d'étoffer son programme d'assistance aux employés (PAE) en créant des soins pour répondre à des besoins spécifiques sur la base des retours du personnel. Elle proposera également aux gérants de boutiques américains et canadiens des formations afin de leur apprendre à écouter les employés souffrant de problèmes de santé mentale et à leur offrir un premier soutien.

LE NOUVEAU MODULE SUR LE BIEN-ÊTRE MENTAL DE FLOW LEARNING

Que vous soyez client de Flow ou non, ce module est totalement gratuit, puisqu'il fait partie du catalogue permanent d'outils de soutien gratuits pour les entreprises et individus actifs dans l'hôtellerie-restauration.

Le bien-être mental

Il ne fait aucun doute que les emplois dans l'hôtellerie-restauration peuvent être exigeants. Les longs horaires et le besoin d'être toujours « connecté » peuvent mettre les collaborateurs sous pression. Sans intervention de votre part, cette situation peut détériorer le bien-être mental de vos équipes. Grâce à cette ressource, vous pourrez soutenir votre personnel et mettre en place une culture d'entreprise positive qui veille au bien-être mental de tous.

Ce module invite les apprenants à réfléchir à l'importance qu'ils accordent à la santé mentale et partage de bonnes pratiques concrètes en matière de résilience, de gestion du stress et de pleine conscience. Au fur et à mesure, vos apprenants se fixeront des objectifs et s'entraîneront à gérer des situations qui peuvent se présenter dans leur vie personnelle ou professionnelle.

Ce module aborde les points suivants :

- Qu'est-ce que le bien-être mental ?
- La gestion du stress
- La voie vers la résilience
- Comprendre la pleine conscience
- Établir son plan de bien-être mental

UNE APPROCHE GLOBALE DU BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS

Cinq éléments essentiels contribuent au bien-être global : **les sphères professionnelle, sociale, financière, mentale et physique.** Vous découvrirez ci-dessous comment les grands acteurs de notre secteur soutiennent leurs employés à travers ces différents éléments.





LE BIEN-ÊTRE FINANCIER

Selon un rapport d'Ageon, le secteur de l'hôtellerie-restauration perd plus de 230 millions de euros chaque année à cause des difficultés financières de ses travailleurs. Il souligne également que les travailleurs des secteurs de l'hôtellerie-restauration et des loisirs enregistreraient le bien-être financier le plus bas, à savoir un score de 48. Il a par ailleurs mis en lumière un taux d'absentéisme élevé dû à des difficultés financières, puisque 6 % des travailleurs se sont absentés du travail au cours des douze derniers mois pour cette raison.

Que pouvons-nous faire pour aider les employés à améliorer leur bien-être financier? Bien qu'il soit clair que cela ne relève pas de la responsabilité de l'entreprise, elle peut leur offrir son soutien pour améliorer leur bien-être. Les soucis financiers peuvent lourdement impacter la performance au travail : un rapport de 2017 de la FCA indiquait que 90 % des employeurs estimaient que les soucis financiers avaient un impact sur la performance au travail des employés et sur le chiffre d'affaires.

1. Apprendre à bien gérer son argent

L'instabilité financière peut engendrer plus de stress que les difficultés familiales et les problèmes de santé. Proposez à vos collaborateurs une formation sur la gestion des finances personnelles.

2. Remises et promotions

Mettez à la disposition de vos employés une plateforme telle que Works Council où ils pourront accéder à des remises et des promotions valables sur les achats du quotidien.

3. Des primes annuelles

Le versement d'une prime annuelle à chaque employé constitue l'un de grands piliers du programme de bien-être pour les employés que les franchises Burger King d'Henri Beguinot ont adopté. « Nous avons décidé de compléter la rémunération offerte par notre secteur en proposant le versement d'une prime d'intéressement annuelle en fonction du niveau de satisfaction des clients. Nous avons obtenu des résultats fantastiques : l'ensemble de notre équipe gagne ainsi entre 60 et 100 % de leur salaire mensuel à la fin de chaque année. Nos excellents chiffres de ventes reflètent cet avantage.

Je pense que les autres franchisés gagneraient à mettre en place un tel système d'intéressement à la satisfaction des clients. »



4. Rémunération à la demande

Les travailleurs des secteurs de l'hôtellerie-restauration et des loisirs auraient le score de bien-être financier le plus bas (48). Le bien-être financier a également une incidence sur le taux d'absentéisme, puisque 6 % des travailleurs se sont absentés du travail au cours des douze derniers mois pour cette raison.

5. Des repas ou des chèques-repas pour le personnel

Les travailleurs de l'hôtellerie-restauration sont souvent nourris sur place, mais cet avantage n'était plus d'application pour le personnel administratif contraint de télétravailler pendant la pandémie. Les types de services demandés par les clients de Sodexo pendant la pandémie ont changé du tout au tout. « Le télétravail n'est pas idéal pour tout le monde. De nombreuses personnes doivent s'occuper de leurs enfants, et la plupart d'entre elles ne trouvent pas le temps de se préparer un repas correct pendant la journée. La demande accrue de solutions de repas alternatives de la part des collaborateurs en télétravail a été surprenante. Les entreprises ont commencé à en intégrer dans leur programme de bien-être pour les employés », explique Stéphane Roger de Sodexo.



LA SATISFACTION ET LE BONHEUR AU TRAVAIL

La satisfaction au travail dépend de nombreux éléments : le poste lui-même, l'entreprise ou les collègues. Ces éléments influenceront à leur façon la satisfaction au travail de chacun de vos employés, en fonction de ce qui est important pour eux.



En comprenant le niveau de satisfaction que le travail de vos employés leur apporte, vous pourrez améliorer leur engagement, conserver vos meilleurs talents, proposer des expériences exceptionnelles à vos clients et travailler plus efficacement pour réduire les coûts.

Donnez la parole à votre équipe.

Vous pouvez l'inviter à se livrer de différentes façons. Dans les franchises de Burger King d'Henri et Martin, le personnel élit son représentant qui convient avec la direction des initiatives en matière de bien-être, ainsi que des bases de calcul des primes. Cette approche est unique dans l'hôtellerie-restauration française.

Améliorez l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle en proposant des horaires flexibles

Henri Beguinot utilise également la solution de gestion de la main-d'œuvre de MAPAL pour permettre à ses employés d'indiquer leurs préférences, de demander des jours de congé et d'échanger facilement des shifts avec leurs collègues.

Autorisez votre équipe à se déconnecter en dehors des heures de travail

Sodexo est particulièrement convaincu qu'il faut limiter le travail aux heures ouvrables uniquement. Stéphane Roger nous explique :

« Nous sommes en train de renouveler notre Promesse de bien-être, qui encourage notamment les employés à se déconnecter en dehors de leurs heures de travail et à respecter ce même droit chez leurs collègues. Ainsi, nous préconisons de ne pas organiser de réunions avec des collègues d'Asie les vendredis après-midi pour ne pas empiéter sur leurs week-ends. »





LE BIEN-ÊTRE SOCIAL

Pour faire simple, le bien-être social est une mesure des relations interpersonnelles des employés au travail et en dehors.

Au travail, il s'agit de leurs relations avec leurs collègues, des interactions avec la direction et de leur sentiment d'appartenance à l'entreprise. En dehors du travail, il s'agit du temps qu'ils passent avec leurs amis et leur famille et de leur capacité à s'engager dans des activités sociales sans avoir peur qu'elles empiètent sur leur travail. Les liens sociaux sont extrêmement importants pour le bien-être, mais également pour la productivité.

Une étude réalisée sur 2 000 travailleurs britanniques a indiqué que 31 % d'entre eux souffraient d'insomnie car ils sont stressés par les interactions avec leurs collègues, tandis que 25 % ne parvenaient pas à fermer l'œil de la nuit parce qu'ils s'inquiétaient des relations avec les personnes auxquelles ils tiennent. En tant qu'employeur, vous pouvez employer de nombreuses tactiques pour améliorer le bien-être social de vos employés.

Une étude réalisée sur 2 000 travailleurs britanniques a indiqué que 31 % d'entre eux souffraient d'insomnie car ils sont stressés par les interactions avec leurs collègues.



1. Créez des espaces qui donnent envie à vos collaborateurs de se rencontrer

Après un an de distanciation sociale, il ne fait plus aucun doute que les interactions sociales sont importantes pour nos équipes. Sodexo a transformé le dernier étage de son siège social, qui était réservé auparavant aux bureaux de la Direction Générale et à la Présidence, en une cafétaria et un espace de coworking pour les salariés.

L'entreprise souhaitait recréer l'ambiance confortable d'un café où les travailleurs pourraient faire une pause et retrouver leurs collègues. Aujourd'hui, les seuls bureaux qui y sont encore présents sont ceux du CEO et de la Présidente du groupe, comme nous le raconte Stéphane : « Cela leur donne une meilleure idée de l'entreprise. Ils peuvent discuter avec les employés, les stagiaires, obtenir les dernières informations et garder un lien avec le personnel. Il serait impossible de recréer un tel espace sur Teams. D'ailleurs, nous déployons ce type de projet pour beaucoup de nos clients, qui souhaitent convaincre leurs employés à revenir au bureau au moins une partie de la semaine. »



2. Améliorer la cohésion d'équipe

Henri et Martin ont eu la chance de ne devoir fermer leurs franchises que six semaines pendant la pandémie. Ils souhaitent néanmoins conserver l'esprit d'équipe face à ces difficultés. « Nous avons décidé d'utiliser le temps dont nous disposons pour livrer des hamburgers gratuits au personnel d'hôpital les mercredis. De nombreux employés ont proposé leur aide et ont été rémunérés pour leurs efforts. Notre équipe livrait entre 200 et 400 hamburgers par semaine par restaurant. Il s'est avéré que cette activité a été excellente pour la cohésion d'équipe. Les collaborateurs étaient très satisfaits d'aider les autres en ces temps difficiles. »



HILTON

La chaîne d'hôtels internationale Hilton accorde une grande importance au bien-être mental, physique et psychique de ses employés. Lancée en 2017, « Thrive@Hilton » est l'une de leurs initiatives en matière de bien-être destinée à tous les employés de l'entreprise. L'objectif ? Les aider à devenir plus résilients, concentrés et impliqués dans leur travail. Elle a d'ailleurs fait naître une multitude d'autres projets, comme des pop-ups axés sur la santé, des journées bien-être et une campagne de vaccination contre la grippe. La formation en ligne autonome animée par Ariana Huffington souligne l'aspect psychologique. Des sujets tels que le yoga, la pleine conscience et la méditation sont souvent abordés, et les responsables sont formés en personne par les experts Thrive Global.

L'entreprise propose également un mois sabbatique « Give a Dream, Live a Dream » qui donne aux membres de l'équipe en service depuis au moins cinq ans la possibilité d'accomplir une mission humanitaire, de se découvrir de nouveaux centres d'intérêt ou de réaliser un objectif personnel.





LE BIEN-ÊTRE MENTAL

1. Proposez un programme d'assistance aux employés

Ce type de programme peut être fourni par des associations caritatives externes ou des entreprises privées, dans le cadre de votre stratégie de bien-être des employés. L'objectif d'un PAE est d'accroître le bien-être mental de votre équipe, et donc la satisfaction des employés, en offrant une assistance pour les problèmes psychologiques, juridiques et financiers, ainsi que pour les situations de crise personnelle. L'inclure dans les avantages des employés peut être utile à plus d'un titre :

- ✓ Optimise l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée des employés
- ✓ Améliore l'ambiance au travail
- ✓ Renforce l'engagement et la motivation des employés
- ✓ Augmente la productivité, les performances et le bien-être de l'équipe
- ✓ Rend les employés heureux et satisfaits
- ✓ Permet à l'employé de gérer des situations personnelles et professionnelles difficiles
- ✓ Offre plus de soutien aux managers et aux directeurs



Veiller à la santé mentale des employés contribue à les fidéliser, à améliorer leur moral et à renforcer leur confiance dans l'entreprise.





PROGRAMMES DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS

2. Apprenez aux managers les compétences nécessaires pour mener des conversations bienveillantes

Les managers jouent un rôle essentiel dans le bien-être des membres de leur équipe. Et pourtant, nombre d'entre eux ont du mal à avoir des conversations sur des sujets personnels non liés au travail. Or, comme la pandémie l'a montré, la vie personnelle a un impact sur les performances professionnelles. Les dirigeants ne peuvent pas s'attendre à ce qu'un manager ait des conversations sur le bien-être alors qu'il ne reçoit aucun soutien.

Cela implique :

- ✓ Une formation sur l'empathie et la communication
- ✓ Des guides de conversation sur la santé mentale
- ✓ L'ajout de « bilans du bien-être » aux évaluations trimestrielles ou à d'autres réunions officielles

Chez Sodexo, les employés peuvent avoir recours à un soutien mental lorsqu'ils en ont besoin. « Nous proposons deux services », explique Stéphane Roger. « Les employés peuvent demander de l'aide par le biais d'un réseau d'assistantes sociales, un service auquel Sodexo a recours depuis de nombreuses années. En outre, l'entreprise leur offre également l'accès à un centre d'appel externe où ils peuvent parler à tout moment à un professionnel formé. Cela fonctionne très bien, pour la direction comme pour les employés. »





LE BIEN-ÊTRE PHYSIQUE

Tout le monde le sait : l'activité physique améliore la santé mentale. Il existe de nombreuses façons d'encourager les employés à prendre davantage soin d'eux physiquement.

Une alimentation saine

Proposez des en-cas sains sur le lieu de travail et encouragez les employés à préparer des repas familiaux sains au moins une fois par jour. Stimulez l'alimentation saine avec des défis mensuels et l'accès à des formations sur l'alimentation saine.

Encouragez l'exercice physique

Il est peu probable qu'un restaurant dispose d'un espace intérieur suffisant pour construire une salle de sport. Cependant, vous pouvez organiser des séances de yoga en groupe, des clubs de course à pied ou encourager l'abonnement à une salle de sport.

Sensibilisez les employés aux avantages d'un sommeil suffisant

Avec les longues journées de travail physiquement exigeantes du secteur de l'hôtellerie-restauration, il est crucial de dormir suffisamment pour minimiser les conséquences que cela peut avoir sur notre corps. Encouragez les employés à faire des pauses régulières et assurez-vous que des horaires de travail raisonnables sont en place. Partagez des conseils pour une bonne nuit de sommeil : limiter le temps passé devant un écran, éviter les stimulants comme la caféine trop près de l'heure du coucher...



MARRIOTT

En 2010, Marriott a lancé un programme appelé **TakeCare Wellbeing** afin de créer un environnement de travail sain pour ses employés.

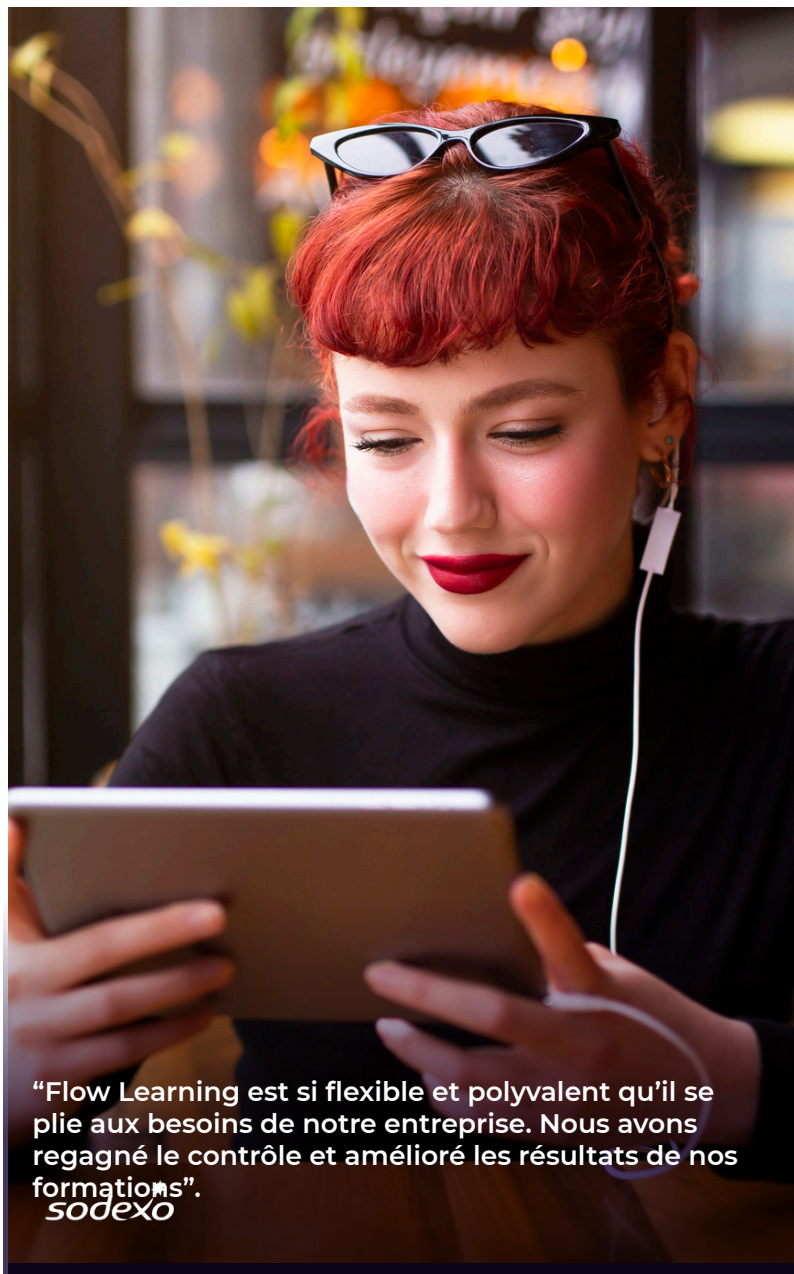
L'entreprise propose à son personnel des services de gestion du stress, d'exercice et de remise en forme, de nutrition et de gestion du poids, d'arrêt du tabac et de bien-être financier. Selon David Rodriguez, directeur mondial des ressources humaines chez Marriott, « prendre soin de nos collaborateurs est un élément essentiel de la culture de Marriott depuis sa fondation en 1927 ». L'année dernière, Marriott a mis en place le programme de certification **Healthy Hotel** afin de récompenser publiquement les hôtels qui créent un environnement de travail sain pour leurs employés.





flow learning
by mapal





“Flow Learning est si flexible et polyvalent qu’il se plie aux besoins de notre entreprise. Nous avons regagné le contrôle et amélioré les résultats de nos formations”.

sodexo

UNE PLATEFORME D’APPRENTISSAGE ET DE DÉVELOPPEMENT UNIQUE POUR L’HÔTELLERIE



Suivi de A à Z

Tenez à jour les dossiers de conformité et les formations au niveau d’exigence de votre marque



Personnalisation

Une expérience sur mesure pour votre équipe, aux couleurs de votre marque



Technologie en source libre

Intégrations et API en source libre pour encore plus de connectivité



Sur mesure

Demandez du contenu sur mesure ou développez vos propres modules



Bibliothèque de contenu pour l’hôtellerie

Accédez à un large éventail de modules destinés au secteur hôtelier: conformité, service, gestion...



Accessibilité simplifiée

Où qu’elles se trouvent, vos équipes se connectent à notre app pour se former ou découvrir l’actualité ou les dernières publications et annonces



Développement de carrière

Gérez les évaluations, les performances et l’évolution des carrières grâce au Talent Manager



Conçue pour l’apprentissage mixte

Programmez les cours de groupe virtuels, les formations en face-à-face, mais aussi les modules en ligne sur une seule et même plateforme



POURQUOI LE SECTEUR HÔTELIER FAIT CONFIANCE À FLOW?



Conformité permanente

Nous protégeons leur réputation et leur entreprise afin que leur équipe se conforme à la loi et aux procédures de sécurité.



Engagement efficace

Communication directe des informations importantes avec les équipes en contact avec la clientèle.



Respect des normes

Formation aux normes des marques pour un service et des produits cohérents.



Réduction des frais de déplacement

Diminution des frais engendrés par les formations face-à-face onéreuses.



Intégration positive

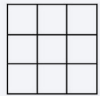
Une intégration cohérente et positive aux nouveaux membres d'équipe.



Réduction de l'administration

Les responsables d'établissement et de groupe sont plus à même de suivre les performances de leurs équipes et de leur site.

PLUS DE 900 MARQUES NOUS FONT CONFIANCE



SOHO HOUSE



**FIVE
GUYS**

DIAGEO

HAKKASAN
GROUP



YD!



starwood
Hotels and
Resorts

UDON
NOODLE BAR & RESTAURANT

the Fitzgerald

AN grup
restaurants

VAPIANO
PASTA | PIZZA | BAR

Hilton

MELIÀ
HOTELS & RESORTS



mapal-os.com
hello@mapal-os.com

