

Comment la crise des vocations devient un levier d'innovation RH ?

Fragilisée par un important *turnover* depuis la pandémie, l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris (AP-HP) a choisi de **transformer cette difficulté en moteur de transformation**. Entre 2019 et 2023, l'institution a perdu près de 12 % de ses infirmiers, soit quelque 2 000 professionnels. Une fuite des talents alimentée par le traumatisme de la crise sanitaire et le sentiment persistant de dégradation des conditions de travail.

Pour répondre à cette hémorragie, la direction a lancé en 2022 un plan d'attractivité fondé sur 30 leviers. Parmi eux, le dispositif phare "Services apprenants", conçu pour améliorer l'accueil et la fidélisation des soignants. **L'idée : valoriser les services hospitaliers qui innoveraient en matière de formation et d'intégration.**

Un référentiel évalue les initiatives selon plusieurs critères – mobilisation des équipes, parcours d'intégration, cartographie des compétences, accès aux ressources ou encore sanctuarisation des temps de formation. Six critères sont obligatoires, dont la mise en place d'un parcours systématisé et l'organisation d'une heure mensuelle de formation interne. **Les services retenus obtiennent le label "Service apprenant", remis lors d'une cérémonie qui fait office de reconnaissance collective.**

À ce jour, 260 services – près d'un tiers de l'AP-HP – se sont engagés dans ce processus, et une cinquantaine ont déjà été labellisés. **Les projets qui fonctionnent se diffusent ensuite naturellement entre services, créant une dynamique d'émulation.**

D'abord pensé pour les unités de soins, le label pourrait bientôt concerner aussi les services administratifs, techniques et logistiques. Pour Marc Bertrand Mapataud, DRH de l'AP-HP, le dispositif constitue un outil de mobilisation bien au-delà de l'hôpital : *"Certaines initiatives peuvent inspirer d'autres secteurs publics et administrations."*

En misant sur l'innovation RH, l'AP-HP espère redonner attractivité et cohésion à ses équipes, tout en transformant l'épreuve de la crise en levier de modernisation.