

**Évolution du rôle des sous-officiers dans la formation des soldats**

**de**

**Robert S. Rush**

**The Institute of Land Warfare**

**ASSOCIATION OF THE UNITED STATES ARMY**

## ARTICLE DE L'INSTITUTE OF LAND WARFARE

L'objectif de l'Institute of Land Warfare est l'élargissement du travail éducatif de l'AUSA en sponsorisant des publications scientifiques, l'inclusion de livres, monographies et articles sur les problèmes de défense primordiaux, de même que des ateliers et des colloques. Un travail sélectionné pour publication en tant que *Land Warfare Paper* représente une recherche par l'auteur qui, selon le comité de rédaction de l'ILW, contribuera à mieux comprendre un thème de défense ou de sécurité nationale particulier. La publication comme *Institute of Land Warfare Paper* n'indique pas que l'*Association of the United States Army* est en accord avec tout le contenu de l'article, mais suggère que l'association juge que l'article stimulera la réflexion des membres de l'AUSA et d'autres personnes soucieuses des problèmes de défense importants.

### LAND WARFARE PAPER N° 75, octobre 2009 Évolution du rôle des sous-officiers dans la formation des soldats de Robert S. Rush

Au cours de sa carrière de 30 ans, le Dr Robert S. Rush, Sergent-major de commandement (U.S.A à la retraite), occupa des postes de commandement allant de chef de peloton à sergent-major d'armée continentale, avec des affectations dans des unités de rangers, d'infanterie légère et d'infanterie mécanisée. À sa retraite, il s'est inscrit à l'Ohio State University où il reçut en 2000 un doctorat de Philosophie en histoire militaire. Ayant commencé à travailler dans l'*U.S. Army Center of Military History (CMH)* en 2001, il entame aujourd'hui sa deuxième période de service en Irak en tant qu'historien, cette fois pour le *Multi-National Corps-Iraq* et l'*I Corps*.

Avant son affectation actuelle, le Dr Rush fut agent de programme pour les activités historiques militaires internationales au CMH, étant responsable à la fois du contenu des recherches et de la mise en œuvre logistique des programmes d'échange avec les bureaux d'histoire militaire étrangers. Il servit comme coordinateur/directeur de l'*Euro Atlantic Conflict Studies Group* et est à l'initiative de la prise de contact et de la constitution d'un groupe de soutien pour les *Pacific Rim and Middle Eastern Conflict Study Groups*. Il fut également chargé d'examiner en détail l'exposition sur la Seconde Guerre mondiale *The Price of Freedom: Americans at War* du Smithsonian Institute. En Irak en 2006, il rassembla des documents et les témoignages des personnes et des entreprises participant à la reconstruction de l'Irak à partir desquels il écrira un manuscrit complet sur la reconstruction dans son ensemble. Avant son déploiement en 2009, il dirigea les *Field and International Programs* du CMH, étant responsable de la supervision de l'*Army's Field History Program, International Programs and Military History Education*, pour y inclure la validation des détachements historiques militaires entrant sur le théâtre des opérations militaires.

Les ouvrages signés du Dr Rush incluent: *GI: The U.S. Infantryman in World War II* (2004); *U.S. Infantryman in World War II (1): Pacific Theater of Operations 1942–1945* (2002); *U.S. Infantryman in World War II (2): Mediterranean Theater of Operations 1943–1945* (2002); *U.S. Infantryman in World War II (3) European Theater of Operations 1944–1945* (2003); *Hell in Hürtgen Forest: Ordeal and Triumph of an American Infantry Regiment* (2001); *The Soldier's Guide* 7<sup>e</sup> édition (2006) (8<sup>e</sup> édition à publier 2010); *The NCO Guide* 8<sup>e</sup> édition (2006) (9<sup>e</sup> édition à publier en 2009). Il a également fait paraître des articles dans *Armed Forces and Society, Military Review, Army History, On Point, Army Trainer* et *NCO Journal*, de même que dans plusieurs revues internationales.

Cet article reflète l'opinion de l'auteur et ne doit pas être interprété comme une représentation des vues du Department of the Army, du Department of Defense, du gouvernement des États-Unis, de l'*Institute of Land Warfare* ou de l'*Association of the United States Army* ou de ses membres.

© copyright 2009  
The Association of the United States Army  
Tous droits réservés.

Pour toute question au sujet de cet article ou de futurs *Land Warfare Papers*, prière de s'adresser à: AUSA's Institute of Land Warfare, attn: Director, ILW Programs, 2425 Wilson Boulevard, Arlington VA 22201, e-mail [sdaugherty@ausa.org](mailto:sdaugherty@ausa.org) ou téléphone (ligne directe) 703-907-2627 ou (numéro vert) 1-800-336-4570, poste 226.

## Sommaire

Avant-propos.....	v
Préface.....	vii
Introduction.....	1
Les débuts.....	1
La lutte pour se faire une place.....	2
Vers un corps de sous-officiers professionnels.....	7
La décennie du sous-officier professionnel.....	9
Conclusion.....	10
Notes de fin d'article.....	11



## Avant-propos

L'une des plus grandes responsabilités des sous-officiers de l'U.S. Army est la formation des soldats qu'ils commandent. Mais ceci n'a pas toujours été le cas. Les effectifs en dents de scie du corps des sous-officiers vont de pair avec l'évolution de leur rôle dans le temps. Les défis du recrutement et du maintien des effectifs en temps de paix, de même que les astreintes du combat en temps de guerre ont produit de nombreux décalages dans la division du travail entre les officiers et leurs sous-officiers.

Durant la Guerre révolutionnaire, l'armée continentale reflétait l'égalitarisme de la nouvelle démocratie, les sous-officiers étant considérés quasiment comme les officiers commissionnés sous lesquels ils servaient. Au début de la Première Guerre mondiale, le traitement des sous-officiers ressemblait plus à celui des soldats dont ils étaient responsables. Aujourd'hui, le corps de sous-officiers reflète le rehaussement de niveau d'éducation et de professionnalisme des États-Unis; les sous-officiers de l'U.S. Army sont largement reconnus parmi les plus grands professionnels militaires au monde.

Cet article retrace l'évolution du rôle joué par les sous-officiers dans la formation des soldats au cours des 234 dernières années. Le système actuel de formation des soldats est le fruit de plus de deux siècles d'acquisition d'un savoir et de perfectionnement. Il reflète le large éventail des durs enseignements tirés et constitue une part essentielle de ce qui fait des sous-officiers la « colonne vertébrale de l'armée ».



Gordon R. Sullivan  
Général à la retraite, U.S. Army  
Président, Association of the United States Army

octobre 2009



# Évolution du rôle des sous-officiers dans la formation des soldats

## Introduction

Émergeant de manière évidente de la doctrine de formation de l'U.S. Army est le rôle relativement nouveau des sous-officiers supérieurs en tant que « formateurs maîtres ». Les sous-officiers supérieurs au niveau des bataillons et des compagnies ont pour responsabilité première la planification et l'exécution de la mise aux normes de toutes les personnes et l'essentiel de la formation des petites unités d'une manière venant renforcer, et synchronisé avec, les tâches collectives et des commandants. Avec quinze à vingt-cinq années de service et les bénéfices du Noncommissioned Officer Education System (NCOES) (Système d'éducation des sous-officiers) de l'armée, les sous-officiers supérieurs de l'U.S. Army sont l'équivalent des jurandes de la Renaissance. Les jurandes formaient les compagnons de niveau moyen aux compétences plus avancées du métier et leur apprenaient à former les apprentis. Mais surtout, les jurandes définissaient les normes et les appliquaient au sein du métier. Ceux qui ne satisfaisaient pas les normes des jurandes étaient à nouveau formés ou retirés de leur poste. De la même manière, le sous-officier supérieur de l'U.S. Army forme aujourd'hui les sergents de peloton qui forment à leur tour les sous-officiers subalternes.

Comment l'U.S. Army en est-elle arrivée au point où le commandant et son sous-officier arrivent à ordonner leur travail et à discuter de chaque étape du plan de formation de leur unité, naguère strictement considéré comme « l'affaire des officiers » ? De nombreuses personnes dans le monde considèrent cette participation collective à la formation comme le symbole de la synchronisation, ce qui permet aux organisations au sein de l'armée de progresser en douceur d'une phase de la formation à l'autre.

## Les débuts

Au XVII<sup>e</sup> et au XVIII<sup>e</sup> siècles, les sous-officiers des armées européennes assistaient les officiers, qui appartenaient essentiellement à l'aristocratie, dans le maintien de l'ordre et de la discipline au sein d'une unité, de même qu'à la formation des recrues, les sergents et les caporaux étant les principaux instructeurs. Aux États-Unis, aux premières heures de la Révolution américaine, sans aristocratie ou quasiment, l'armée reflétait la nature égalitaire du pays et la démarcation entre lieutenants et sergents était plutôt floue. Il y avait des officiers (officiers commissionnés et sous-officiers) et des hommes.<sup>1</sup>

Le baron Friedrich Wilhelm von Steuben, un expatrié Prussien qui servit comme inspecteur général de la jeune armée américaine, écrivit le premier ensemble de règles d'instruction dans lesquelles il indiquait les responsabilités de chaque grade respectif au sein d'un régiment. Le sergent-major (« chef des sous-officiers ») et le premier sergent s'occupaient généralement des aspects administratifs de la vie du régiment. Outre la supervision des détails de tous les jours concernant la propreté et l'application de l'ordre et de la discipline, les sergents et les caporaux au sein des compagnies étaient censés instruire les recrues à tous les niveaux de la formation militaire.<sup>2</sup>

Cette tradition changea à l'ouverture de l'*United States Military Academy* de West Point, New York. L'académie militaire fut la principale source de commissionnement de l'armée régulière au

XIX<sup>e</sup> siècle et enseignait les matières scolaires ainsi que les compétences individuelles du soldat et les responsabilités du sous-officier. Les officiers promus par l'académie en savaient plus sur les détails du travail de soldat et la formation des soldats aux tâches individuelles que leurs sous-officiers.<sup>3</sup> En conséquence, les sous-officiers n'étaient pas utilisés pour la formation des soldats aux premières heures de l'U.S. Army, car ils n'étaient pas informés des exercices d'instruction. Dans l'un des premiers manuels d'instruction après le *Blue Book* de von Steuben, William Duane écrivit:

Il est trop courant de confier la charge des exercices élémentaires aux sous-officiers, ce qui est la cause de grandes catastrophes. . . et la probabilité de trouver des sous-officiers capables de comprendre et d'expliquer clairement les principes d'une bonne discipline, n'atteint pas 1 sur 20; ce qui veut dire que la probabilité de formation imparfaite ou erronée des nouvelles recrues est de vingt contre une.<sup>4</sup>

À la différence des armées européennes où les sous-officiers supérieurs, sous la tutelle des officiers, formaient les sous-officiers subalternes, dans l'U.S. Army, la responsabilité incombait au commandant de compagnie, qui était de par son éducation, le soldat le plus compétent de l'unité, sur les plans technique et tactique. Alors que les armées européennes comprenaient des officiers, des sous-officiers et des hommes, on trouvait dans l'U.S. Army des officiers et des hommes, avec les engagés servant dans les rôles de supervision des sous-officiers, au bon plaisir de leurs officiers. Cette attitude persista pendant 170 ans.

Entre 1854 et 1882, l'U.S. Army modifia sa position sur l'utilisation des sous-officiers pour la formation des soldats. En 1854, l'adjudant-major et le sergent-major étaient chargés de l'instruction de sergents et caporaux, l'objectif principal étant de qualifier les sergents à la formation des hommes et des caporaux au remplacement des sergents. Durant la Guerre de Sécession, avec l'influx massif de nouveaux officiers et d'hommes, la responsabilité de la formation des sous-officiers échet à leurs commandants de compagnie, dans le même but final qu'en 1854. Les officiers de compagnie furent les principaux instructeurs de l'école de soldats; toutefois, comme l'indiquait la réglementation, en l'absence d'un nombre suffisant d'officiers de compagnie, « des sergents intelligents pourront être utilisés à la place » sous l'œil averti d'un officier. Dès 1882, bien que les lieutenants aient toujours formé les escouades, l'essentiel de la formation durant « la scolarité du soldat » était assuré par les sous-officiers.<sup>5</sup>

### **La lutte pour se faire une place**

La Guerre hispano-américaine de 1898 se solda par un changement global pour l'armée en tant qu'institution. Ce qui avait été une armée des plaines du Far West dédiée à pourchasser des Indiens et à protéger les colons s'était transformé en une armée mondiale avec des soldats en poste à Cuba, Porto Rico, au Panama, aux îles hawaïennes, en Alaska et aux Philippines. L'époque d'un service prolongé au sein d'une même unité était révolue. Avant 1898, il n'était pas inhabituel pour un soldat de mettre trois à cinq ans avant de devenir caporal—non pas parce qu'il n'en était pas capable, mais parce qu'il n'y avait pas de postes vacants dans l'unité. Les sergents mettaient plus longtemps; la plupart se trouvait dans la même compagnie pendant dix ans ou plus et, avec le temps, ils développaient une certaine fierté dans l'organisation et un certain amour du service mal compris seulement dix ans plus tard.<sup>6</sup>

L'U.S. Army suivit au départ une politique de rotation des unités à l'étranger plutôt que de remplacer les personnes. Les soldats qui n'avaient pas de temps résiduel suffisant pour la période de

service et qui étaient réticents à rempiler étaient transférés ailleurs, remplacés par des soldats réaffectés à partir d'autres unités ou de la réserve des recrues.<sup>7</sup>

Pour pourvoir les postes en partance pour l'étranger, certains soldats, essentiellement toujours des recrues, recevaient la désignation de « caporal » avec aussi peu que trois mois de service et pour certains, celle de « sergent » après seulement trois à six mois de service. Dès 1907, le sous-officier hiérarchique moyen était aussi ignorant de ses responsabilités que les recrues du pool dont il était issu et, aux yeux du chef d'état-major de l'armée, il lui manquait la force de caractère nécessaire pour la discipline et les capacités essentielles pour être efficace.<sup>8</sup>

Autrement dit, la mise à contribution des sous-officiers de l'U.S. Army en 1907, bien que certains aient eu une longue période de service, s'apparentait à l'utilisation de sous-officiers dans l'ancien système soviétique après 1945. Les sous-officiers étaient là pour maintenir l'ordre et la discipline en service et en quartier libre, mais si une tâche devait être acquittée ou une formation effectuée, elle était de préférence supervisée par un officier.

Venant se greffer au problème était le fait que lorsqu'une unité rentrait de l'étranger, ses membres engagés étaient généralement réformés en masse. Un grade de sous-officier appartenait au régiment et, lorsqu'il quittait l'organisation, c'était à titre de soldat. En outre, de nombreux sous-officiers qui appartenaient aux mêmes organisations depuis des années étaient devenus soit trop vieux pour être efficaces, soit invalides ou avaient pris leur retraite, alors que d'autres, rétifs à des périodes de service à l'étranger successives, quittaient l'armée. Pour soulager les turbulences énormes causées par la rotation des unités, l'U.S. Army commença à envoyer des groupes de remplaçants pour pourvoir les unités en service à l'étranger. Ces unités absorbaient les soldats arrivants, les officiers et les sous-officiers se chargeant de les endoctriner rapidement.<sup>9</sup>

Étant donné ces secousses sismiques au sein de l'U.S. Army, les officiers responsables de l'efficacité de leur unité perdirent confiance dans l'aptitude des sous-officiers à former les soldats et reprirent le rôle de formateur de personnes. Toutefois, de nombreux officiers réalisèrent vite qu'il n'y avait pas assez d'heures dans une journée pour accomplir toutes les tâches qui leur incombaient; comme ils étaient profondément impliqués dans les activités quotidiennes, ils n'avaient guère le temps de planifier la formation future. Ils réalisèrent que tant que les commandants manqueraient de sergents et de caporaux compétents et durs à la tâche, les succès ne se mesureraient pas à l'aune du temps et des efforts consentis. Seulement lorsqu'un commandant disposerait de sous-officiers qui formeraient les soldats à leurs responsabilités militaires, ce commandement serait-il capable de récolter les fruits de sa planification. De nombreux officiers recommandaient un certain type de formation militaire centralisée ou à l'échelle du poste, tandis que d'autres jugeaient que cela minait l'autorité du commandant de la compagnie et sa responsabilité de promotion et de formation des sous-officiers.<sup>10</sup>

Bien que l'U.S. Army ait hésité à adopter les politiques d'autres pays, ses recherches montrèrent que ses propres attitudes concernant les responsabilités de formation et d'éducation du corps des sous-officiers étaient à la traîne non seulement de celles de la Grande-Bretagne, de la France et de l'Allemagne, mais aussi de la Russie, de l'Autriche-Hongrie, de la Bulgarie et de la Roumanie. Bien que certains officiers aient émis des réserves au sujet du hissage du statut du sous-officier de l'U.S. Army à celui de ses homologues des armées européennes, ils s'accordèrent tous sur le besoin d'une plus grande considération envers les sous-officiers au sein de l'U.S. Army.<sup>12</sup>

Le chef d'état-major de l'armée avait examiné les attitudes des divers pays envers leurs sous-officiers pour définir une méthode par laquelle augmenter le niveau de compétences des sous-officiers et ralentir leur rotation dans les unités. Les sous-officiers britanniques et allemands avaient un statut distinct de celui d'autres grades, avec leurs propres quartiers, mess et privilèges. Bien que de bons avantages en nature aient compté, le chef de l'état-major remarqua qu'il était plus important que le prestige accordé aux sous-officiers en exercice représente une « dignité et une position adaptées à leur classe ». Il soutint par ailleurs que les distinctions de grade, comme entre un officier et un engagé de l'U.S. Army, étaient nécessaires pour le maintien de la discipline dans chaque corps d'armée, mais pensait aussi qu'une différence similaire, bien que moindre, entre les soldats et les sous-officiers améliorerait la discipline et l'efficacité d'une unité.<sup>13</sup>

En 1916, la majeure partie de l'Europe était en guerre et les observateurs de l'armée américaine surveillaient le déroulement des événements en Europe. Sur le sujet des sous-officiers étrangers, l'attaché militaire américain en poste à St. Petersburg écrivit,

Les sous-officiers font tout le travail; un officier se montre rarement et quand il le fait, c'est seulement pour jeter un œil. . . . Nous pouvons apprendre beaucoup des sous-officiers de l'Armée russe qui sont capables, patients et autonomes; ils travaillent ou forment rapidement et avec assurance.<sup>14</sup>

Avec les sous-officiers vivant, dormant et mangeant avec leurs hommes, il n'y avait guère de séparation entre les rangs dans l'U.S. Army. Dans ces conditions, il était difficile aux sous-officiers de maintenir l'ordre et la discipline, et un grand nombre d'entre eux avait plus tendance à s'identifier avec les personnes avec lesquelles ils vivaient plutôt qu'avec les objectifs organisationnels de leur unité d'affectation. Il n'existait guère de matière à lier le sous-officier à l'organisation, et de nombreux officiers refusaient de s'en remettre à leurs sous-officiers supérieurs pour la formation des soldats. En outre, bien que les responsabilités des sous-officiers aient été bien plus grandes que celles des simples soldats, la différence d'appointements entre les deux grades n'était pas significative.

En 1917, l'U.S. Army fit son entrée dans la Première Guerre mondiale entièrement non préparée, manquant cruellement d'organisation, de matériel et de main-d'œuvre. L'expansion massive de l'armée régulière, ainsi que les levées pour garnir les divisions de la *National Guard* et de l'*Organized Reserve*, ôta les unités déployées en France de tout semblant d'organisation et d'état de préparation.<sup>15</sup> Au départ, la formation aux États-Unis était essentiellement limitée à des exercices « d'ordre serré » et en « formation déployée », à des exercices d'entraînement physique et à des exercices de tir. L'armée publia des manuels d'auto-assistance aux sous-officiers sur leurs responsabilités, mais ils ne contenaient aucune information sur la formation des soldats. Une fois en France, les instructeurs britanniques et français formèrent les officiers américains et certains sous-officiers aux nouveaux aspects de la guerre moderne pour leur permettre ensuite de former eux-mêmes leurs soldats.

Le manque de prestige et de statut du sous-officier américain inquiéta les officiers étrangers lors de leur visite des camps américains préparant les soldats au combat.<sup>16</sup> Le Général John J. "Black Jack" Pershing, commandant du corps expéditionnaire américain, préconisa la remise à niveau immédiate de la formation des commandants de sous-officiers et fournit aux sous-officiers leur propre mess; ses recommandations furent mises en œuvre en l'espace d'un mois.<sup>17</sup>

La reprise des activités en temps de paix après la Première Guerre mondiale fut similaire à celle de toutes les périodes d'après-guerres auxquelles participèrent les États-Unis avant 1945: coupes budgétaires énormes affaiblissant l'U.S. Army, réductions budgétaires strictes et surplus important d'officiers et de sous-officiers faisant double emploi, ce qui causa des troubles immenses au sein des forces armées. Les écoles de sous-officiers, à l'exception de celles enseignant des sujets techniques, fermèrent peu après la guerre en raison de restrictions budgétaires et de leur manque perceptible de justification. Ce fut une période de retranchement et de nouvelle mise à l'épreuve des méthodes de la « vieille armée ».

Les inquiétudes du Général Pershing concernant les sous-officiers lors de la Première Guerre mondiale firent que l'armée se pencha sur leurs fonctions et leurs responsabilités. Dans la réglementation concernant les compagnies, les responsabilités des chefs de peloton incluaient dix points, allant de la surveillance de l'apparence de leurs soldats à l'assurance que « les soldats désireux de déposer des fonds présentent leur livret de dépôt au bon moment »; toutefois, pas un mot sur le rôle des sous-officiers dans la formation des soldats. La liste resta dans les réglementations sur les sous-officiers jusqu'à 1962!<sup>18</sup>

Les responsabilités de formation restèrent inchangées durant l'entre-deux-guerres, les sous-officiers enseignant les compétences de base du soldat, telles que la discipline, les exercices d'ordre serré, les exercices d'entraînement physique et le maniement de base du fusil sous la supervision d'un officier. Avec la prolifération des nouveaux équipements dans les différentes branches, les sous-officiers devenaient des experts techniques dans leur domaine et les officiers devaient compter sur l'assiduité de ces sous-officiers pour que le travail soit correctement accompli.

Comme lors de la Première Guerre mondiale, l'U.S. Army, bien que partiellement mobilisée, n'était pas prête pour la guerre le 7 décembre 1941. Entre 1941 et 1945, des millions de soldats entrèrent dans l'armée en tant qu'appelé ou que volontaire. De nombreux soldats apprirent leurs responsabilités dans leur unité d'affectation ou par le biais de centres de formation de rechange nouvellement établis, où beaucoup d'anciens sous-officiers d'avant-guerre furent affectés. Comme lors des guerres précédentes, de nombreux sous-officiers nouvellement promus n'avaient pas plus de formation que ceux qu'ils dirigeaient, et les officiers formaient encore une fois les soldats à des matières dont l'enseignement était naguère confié aux sous-officiers. Au lieu de former le formateur, les officiers contournaient le sous-officier et enseignaient directement aux soldats, tandis que les sous-officiers étaient relégués à un rôle d'observateur comme tous les autres.

Le problème prit une telle ampleur que, comme Pershing l'avait fait en 1917, le chef d'état-major de l'armée, le Général George C. Marshall, adressa en 1944 une remontrance cinglante à l'encontre des commandants qui manquaient de former leurs sous-officiers:

Le commandant qui manque de courage moral et des compétences professionnelles pour perfectionner et maintenir un corps hautement compétent de sous-officiers par le biais de son commandement, démontre son inaptitude à endosser les responsabilités de commandement en combat. Un tel commandant perd la confiance et le respect de ses subalternes. Il détruit le moral de son organisation. Il échouera probablement en combat. . . . Surtout dans les organisations avec un surnombre commissionné, on a eu une tendance à permettre aux officiers en surplus d'usurper l'autorité des sous-officiers. Cette pratique doit être arrêtée.<sup>19</sup>

Le Général Marshall désigna neuf points méritant l'attention particulière des commandants pour former et améliorer le prestige du corps des sous-officiers; aucun n'avait trait au rôle des sous-officiers dans la formation des soldats. Des versions de ses instructions restèrent aussi dans les réglementations jusqu'à 1962.<sup>20</sup>

Pour la Première Guerre mondiale et la Seconde Guerre mondiale, comme dans les guerres du XIX<sup>e</sup> siècle, les sergents-majors et premiers sergents de l'U.S. Army géraient les détails administratifs de leur organisation respective. Dans les pelotons, les sergents et corporaux étaient responsables des détails personnels de la vie de soldat—s'assurant que les logements étaient propres et rangés et que les soldats se lavaient, avaient des uniformes propres et corrects et entretenaient correctement leur équipement et qu'ils connaissaient le temps de service de leurs soldats—mais surtout ils étaient responsables de leurs soldats en combat.<sup>21</sup>

Avec l'expérience de la Seconde Guerre mondiale mettant en évidence l'importance des sous-officiers, l'U.S. Army publia en 1948 un plan de carrière pour les simples soldats qui leur fournissait un chemin à suivre allant de la recrue de base jusqu'à quatre grades d'adjudant. Les soldats recevaient une recommandation de promotion au grade hiérarchique juste supérieur par le biais d'une combinaison d'examen compétitifs, de rapports d'évaluation et de conseils de promotion, sans prendre en compte les postes à pourvoir dans l'unité. Toutefois, la Guerre de Corée tua le programme dans l'œuf. Ce ne fut qu'en 1975 qu'un plan de carrière fut établi pour les sous-officiers.<sup>22</sup>

Certaines organisations de l'U.S. Army mirent en place des académies de sous-officiers, la première étant établie en Allemagne en 1947 pour préparer les sous-officiers au service dans la police militaire. Toutefois, les sous-officiers n'y allèrent pas tous et les écoles furent administrées de manière chaotique; la plupart fermèrent leurs portes au bout de quelques années seulement.

Après chaque guerre, les sous-officiers durent se sentir comme le soldat du poème de Rudyard Kipling « Tommy »<sup>23</sup>—nécessaire et prisé en temps de guerre, mais mis de côté en temps de paix. À la fin des années 1940 et au début des années 1950, la vie dans l'armée devint simplement un travail comme un autre: « Dites-moi ce que vous voulez que je fasse et je le ferai, mais ne me demandez pas de prendre l'initiative. » Dans les paramètres des réglementations, les sous-officiers reçurent « toute l'autorité qui leur revient de droit et plus de possibilités . . . d'exercer leur commandement et leur initiative ». Étant donné cette latitude mais l'absence de formation ou d'attentes eu égard à leurs responsabilités en tant que formateurs, les sous-officiers négligeaient souvent de former ou formaient mal leurs soldats pendant que les officiers regardaient ailleurs. L'autre principe de la réglementation, « l'exclusion prompte des sous-officiers qui manquaient d'atteindre ou de maintenir des normes acceptables », fut rarement mis en application.<sup>24</sup>

### **Vers un corps de sous-officiers professionnels**

La Guerre de Corée mit en évidence les insuffisances de l'approche de l'U.S. Army en matière de formation. La réglementation de 1954 concernant les sous-officiers et les spécialistes conseillait aux commandants de solliciter les recommandations des sous-officiers au sujet des soldats, notamment et pour la première fois, leurs commentaires sur la formation des soldats. Si un commandant pouvait déambuler durant la formation en encourageant et corrigeant les erreurs mineures—au lieu d'effectuer (avec ses officiers) l'essentiel ou l'ensemble de la formation — on pouvait alors dire qu'il avait bien formé ses sous-officiers.<sup>25</sup>

Nombreux étaient ceux qui pensaient que la seule manière de rendre l'U.S. Army plus compétente sur les plans technique et tactique consistait à s'en remettre plus au sous-officier. Les réglementations stipulaient désormais que les sous-officiers seraient employés dans la mesure maximum possible comme instructeurs-formateurs. Elles stipulaient par ailleurs qu'une fois le grade de sous-officier atteint, un sous-officier « ne perdra pas son statut suite à un transfert d'une unité, d'une organisation ou d'un poste vers une autre unité, une autre organisation ou un autre poste. » D'autre part, elles tenaient pour responsables les sous-officiers qui manquaient de maintenir des normes acceptables de commandement. Dans l'un des ouvrages d'auto-assistance écrits pour les sous-officiers, les sergents furent sommés de lire les réglementations et les manuels, sans s'attendre à ce que seuls les officiers aient à savoir tous les détails complexes.<sup>26</sup>

En 1957, l'U.S. Army publia des réglementations concernant les écoles de sous-officiers. Leur mission consistait à aider les sous-officiers à reconnaître et endosser leurs responsabilités, augmentant les connaissances techniques et améliorant les techniques de commandement, tout en développant des normes personnelles et professionnelles strictes dans le corps des sous-officiers. Qui plus est, la plus longue partie du cours était consacrée aux méthodes d'instruction sur la manière de former les soldats. La présence aux académies de sous-officiers n'était ni obligatoire, ni liée à des promotions.<sup>27</sup> Les sous-officiers finissant leur cursus retournaient dans leur unité et, par l'exemple, relevaient la norme de formation.

L'U.S. Army se transformait rapidement en une armée d'officiers et de sous-officiers professionnels capables de tirer le maximum des appelés qui, après leur cycle de deux ans, s'acquittaient des grades inférieurs. Les sous-officiers étaient en moyenne plus intelligents que les appelés, même si les appelés avaient un niveau d'éducation supérieur.<sup>28</sup> L'un des changements les plus significatifs au sein des réglementations se produisit lorsque les réglementations concernant les sous-officiers furent incorporées aux fonctions et responsabilités des officiers dans l'Army Regulation (AR) 600-20, *Army Command Policy* (1962), démontrant l'importance désormais attachée au sens du commandement des sous-officiers. Ces réglementations citaient par ailleurs le premier sergent en position intermédiaire entre les officiers et les simples soldats.<sup>29</sup>

La Guerre du Vietnam ralentit les changements se produisant dans le corps de sous-officiers de l'U.S. Army. Comme la priorité était de garder des unités pourvues au Vietnam, la formation dans les unités aux États-Unis en pâtit. Les exigences étaient similaires à celles imposées aux sous-officiers de l'armée au début du XX<sup>e</sup> siècle. Les sous-officiers avec de longues années de service quittèrent l'armée suite aux demandes extrêmes qui leur avaient été imposées durant la Guerre du Vietnam. Ceux qui y sont restés, de nombreux ayant seulement quelques années de service, pouvaient être de bons chefs de combat, mais n'étaient pas nécessairement des formateurs compétents et hésitaient à maintenir l'ordre et la discipline. En guise de palliatif, l'U.S. Army mit en place des cours pour les candidats au poste de sous-officier, très similaires à ceux mis en place par des pays européens durant les deux Guerres mondiales, où les soldats finissaient comme chefs d'équipe de sergents ou chefs d'escouade de sergents d'état-major.<sup>30</sup>

À la fin des dix années de guerre au Vietnam, le corps des sous-officiers était dans un désordre le plus total. Les officiers de compagnie contournaient encore les sous-officiers et s'adressaient directement aux troupes pour faire faire le travail; ils se chargeaient aussi de l'essentiel de la formation. Le sous-officier n'était pas nécessairement fautif; il est difficile pour un sous-officier, formé au combat, de former d'autres personnes sans avoir été lui-même formé.

Le commandement de l'armée reconnut que le rehaussement de la qualité et du statut du corps de sous-officiers était nécessaire pour que l'U.S. Army fasse la transition d'une armée de conscrits à celui d'une armée véritablement professionnelle. Par le passé, pour la majorité des soldats, quel que soit leur grade, la « formation » signifiait rien de plus que l'expérience pratique et l'apprentissage par osmose. Un « vieux soldat », se basant sur l'expérience plutôt que sur le manuel, pouvait montrer les bases au jeune soldat — comment mettre l'uniforme, préparer sa musette et nettoyer ses armes et son équipement — mais guère plus.

Pour officialiser le processus de formation, l'U.S. Army créa le Noncommissioned Officer Educational System (NCOES) en 1971, qui avait quatre objectifs spécifiques:

- augmenter la qualité professionnelle du corps de sous-officiers;
- fournir aux simples soldats une formation professionnelle;
- augmenter l'attrait de la carrière; et
- fournir à l'U.S. Army des sous-officiers formés et assidus pour pourvoir les postes de plus grande responsabilité.

Chacun des niveaux du NCOES répondait à un point de carrière: le *Primary Leadership Course* (cours de commandement de base) enseignait aux jeunes soldats les préceptes fondamentaux du statut de commandant et de formateur au niveau des sous-officiers subalternes; le *Basic Noncommissioned Officer Course* (cours de base des sous-officiers) préparait les sergents au service comme chefs d'escouade, d'équipage et de section; et l'*Advanced NCO course* (cours supérieur des sous-officiers) mettait l'accent sur les compétences de commandement techniques et avancées et la connaissance des matières militaires requises à la formation et au commandement des soldats au niveau du peloton. Le cours de niveau supérieur à la *Sergeants Major Academy* fournissait un perfectionnement professionnel aux sous-officiers supérieurs similaire à celui enseigné aux officiers par les écoles de service supérieur; un grand nombre des textes provenait du *Command and General Staff College* et de l'*Army War College*.<sup>31</sup> Avec la mise en œuvre de l'*Enlisted Personnel Management System* (système de gestion du personnel engagé), l'U.S. Army dut mettre en place pour la première fois un système normalisé officiel qui éduquait les hommes et les femmes engagés en fonction de l'avancement du grade et, par la suite, lié à la promotion.

### **La décennie du sous-officier professionnel**

Des changements majeurs concernant le rôle du sous-officier dans la formation se produisirent en 1980 lorsque l'AR 600-20, *Army Command Policy*, désigna le premier sergent comme « le formateur individuel des engagés de l'unité », au lieu d'administrateur. La réglementation stipula par ailleurs que « bien que les responsabilités administratives standard relèvent de la supervision du premier sergent . . . celles-ci ne doivent pas avoir priorité sur ses fonctions de formateur ». Les responsabilités des chefs d'escouade changèrent également. Ils étaient désormais responsables de « la formation individuelle, l'apparence personnelle et la propreté de leurs soldats ». L'U.S. Army compléta ses programmes de formation militaire en établissement avec le *Noncommissioned Officer Development Program* (Programme de développement des sous-officiers), une initiative au niveau des unités administrée par les sergents-majors et les premiers sergents qui visait à perfectionner les sous-officiers.<sup>32</sup>

La réglementation de l'U.S. Army sur les rapports de statut publiée en 1967 exigeait que les unités signalent leurs effectifs réels par nombre d'officiers, d'adjudants et d'engagés. En 1981, la

réglementation fut modifiée pour exiger que le rapport de grade supérieur inclue les officiers, les adjudants et les sous-officiers sergents et au-dessus, reconnaissant pour la première fois l'importance des sous-officiers dans l'état de préparation des unités.<sup>33</sup>

L'invasion américaine de la Grenade en 1983 démontra encore les points faibles de la formation de l'armée, en particulier la formation spécialisée. Le commandement de l'U.S. Army réalisa trop tard que la formation n'évoluerait pas au-delà d'un certain point sans une claire répartition des tâches. Les officiers n'avaient pas le temps de planifier à la fois les tâches de formation individuelles et les tâches de formation collective au niveau avancé nécessaire; par exemple, les tables d'artillerie progressaient rarement au-delà du système individuel car c'est là-dessus qu'était mis l'accent. Les officiers ne connaissaient pas non plus très bien les subtilités du poste de chaque soldat qui servait sous eux. La formation ne pourrait s'améliorer que lorsque les sous-officiers seraient rendus responsables de la formation des personnes, de même que de l'essentiel de la formation des escouades, des équipages et des équipes, ce qui donnait le temps aux officiers de planifier la formation collective des pelotons et supérieurs.

Le *Field Manual (FM) 25-100, Training the Force* (1988), jeta les bases de ce changement doctrinal majeur. Alors que les officiers à chaque niveau restaient responsables de la formation aux normes établies durant la formation individuelle et la formation collective, le FM 25-100 indiquait aux chefs de sous-officier supérieurs de sélectionner des tâches individuelles spécifiques en soutien aux tâches collectives programmées pour la formation, et stipulait par ailleurs que « les sous-officiers ont comme rôle principal la formation et le perfectionnement des compétences des soldats individuels ».<sup>34</sup>

Le FM 25-101, *Battle Focused Training* (1988), précisa le rôle de formateur des sous-officiers supérieurs en soulignant que la formation préalable requise soit dispensée pour ne pas faire leur temps aux soldats; qu'ils forment les formateurs des soldats; qu'ils connaissent les besoins en formation de leur unité et de leurs soldats; et que, en fonction de cette évaluation, ils prévoient un temps approprié pour former aux normes et s'assurent que la formation est dispensée aux normes. Enfin, AR 350-41, *Training in Units* (1993), affecta « la principale responsabilité de formation collective aux officiers et la principale responsabilité de formation des soldats aux sous-officiers ». Les sous-officiers formeraient également la plupart des sections, escouades, équipes et équipages.<sup>35</sup>

## Conclusion

Avec notre nation impliquée dans une longue guerre, l'U.S. Army est déséquilibrée, avec un temps insuffisant entre les rotations pour former à peine au-delà de la mission en question. Bien que les sous-officiers soient au premier plan de la formation de ces soldats, sections, escouades, équipes et équipages pour leurs affectations de combat, l'U.S. Army commence à voir se profiler une génération de sous-officiers qui ont perdu les compétences de base et ne peuvent pas enseigner lesdites compétences aux subalternes qui finiront par les remplacer. Bien qu'il y ait des défis et que les réglementations aient changé de numéros, l'intention demeure claire: la formation par les sous-officiers des personnes, équipages et petites équipes est désormais une doctrine établie, codifiée dans l'AR 600-20, *Army Command Policy*, de même que dans le FM 7-0, *Training for Full Spectrum Operations* (2008) et dans le FM 7-1, *Battle Focused Training* (2003). La formation est désormais la responsabilité principale des sous-officiers dont les commentaires sont cruciaux à l'approche « de haut en bas / de bas en haut », ce qui permet de garantir que l'organisation forme aux tâches les plus importantes.<sup>36</sup>

L'U.S. Army et son corps de sous-officiers a parcouru un long chemin depuis l'époque où les sous-officiers n'avaient pas le droit de dispenser de formation individuelle. Il y a vingt ans seulement que les réglementations du Department of the Army ont chargé les sergents et les caporaux du rôle de formateur des personnes et il y a dix ans seulement que les sous-officiers supérieurs ont pour responsabilité, sur réglementation, la planification et la dispense de la formation des soldats, sections, escouades, équipes et équipages. Cela ne veut pas dire que les sous-officiers dans les bonnes organisations avant la publication de cette recommandation ne formaient pas les soldats; ils le faisaient—simple affaire de bon sens. Néanmoins, dans certaines organisations ils ne le faisaient pas parce qu'il incombait aux officiers de planifier et de dispenser la formation de leur propre organisation. La combinaison des affectations opérationnelles, de la formation institutionnelle et organisationnelle et de responsabilité de formation des soldats a rehaussé l'efficacité des sous-officiers à des niveaux jamais encore vus.

Selon le Brigadier-général John S. Brown, ancien Chef de l'Histoire militaire, la caractéristique la plus saillante des Américains par rapport à leurs adversaires à la fin du XX<sup>e</sup> siècle était le calibre de leurs sous-officiers. Aucune armée ne dépassait et rares étaient celles qui s'approchaient de la combinaison d'expérience, de commandement et de connaissances techniques représentée par les sergents jusqu'aux sergents-majors de commandement. Cela ne diminue en rien les rôles des officiers et des autres rangs; cela met seulement en évidence ce qui a fait que l'U.S. Army est ce qu'elle est aujourd'hui.<sup>37</sup>

Aujourd'hui, les sous-officiers travaillant dans l'intention du commandant et le plan de formation collective sont responsables de la formation individuelle des soldats par le biais d'une formation collective des sections, escouades, équipes et équipages. Le commandement de l'armée leur confie maintenant ce qui était auparavant considéré comme « l'affaire des officiers ».

### Notes de fin d'article

- <sup>1</sup> Russell Weigley, Introduction to Ernest Fisher's *Guardians of the Republic: A History of the Noncommissioned Officer Corps of the U.S. Army* (New York: Ballantine Books, 1994), pp. x–xi; research on “officers and men” in NCO File, Field Programs and International Branch, U.S. Army Center of Military History, nd., np.
- <sup>2</sup> Frederick Wilhelm, Baron von Steuben, *Regulations for the Order and Discipline of the Troops of the United States* (Philadelphia: Styner and Cist, 1779), pp. 144–151.
- <sup>3</sup> Fisher, *Guardians of the Republic*, pp. 54–55.
- <sup>4</sup> William Duane, *A Handbook for Infantry: Containing the First Principles of Military Discipline Founded on Rational Method: Intended to Explain in a Familiar and Practical Manner, for the Use of the Military Force of the United States, the Modern Improvements in the Discipline and Movement of Armies*, ninth edition (Philadelphia: privately printed, 1814).
- <sup>5</sup> Winfield Scott, *Infantry Tactics; or, Rules for the Exercise and Manoeuvres of the United States' Infantry* (instruction of sergeants and corporals) (New York: Harper and Brothers, 1854), vol. 1, para. 72, 75; Silas Casey, *Infantry Tactics, for the Instruction, Exercise, and Manoeuvres of the Soldier, a Company, Line of Skirmishers, Battalion, Brigade, or Corps d'Armée* (New York: D. Van Nostrand, 1862), vol. 1, article ii, para. 52, 68; Emory

- Upton and Hugh T. Reed, *Upton's Infantry Tactics, Abridged and Revised* (Baltimore: A.W. Reed, 1882), vol. i, para. 196.
- <sup>6</sup> Gustave A. Wieser, "The Non-Commissioned Officer: Their Efficiency an Essential Factor in Our Army," *Journal of the Military Service Institution of the United States*, vol. 38, January–February 1906, p. 97; Office of the Chief of Staff, "The Army as a Life Occupation for Enlisted Men," appendix B, Annual Report of the Secretary of War (Washington, D.C.: War Department, 1907), p. 78.
- <sup>7</sup> Leonard Lerwill, *The Personnel Replacement System in the United States Army* (Washington, D.C.: U.S. Army Center of Military History, 1954), pp. 154–55.
- <sup>8</sup> Wieser, "The Non-Commissioned Officer," p. 100; Office of the Chief of Staff, "The Army as a Life Occupation for Enlisted Men," 1 September 1907, pp. 80–81.
- <sup>9</sup> Lerwill, *The Personnel Replacement System*, pp. 154–55.
- <sup>10</sup> Gustave A. Wieser, "The Company Non-Commissioned Officer: How Can His Efficiency Be Best Promoted and His Re-Enlistment Be Secured," *Journal of the Military Service Institution of the United States*, vol. 44, March–April 1909, pp. 219–220; War Department, *Regulations for the Army of the United States* (Washington, D.C.: War Department, 1913), para. 270.
- <sup>11</sup> Au cours des quinze premières années du XX<sup>e</sup> siècle, l'Imperial General Staff de Grande-Bretagne compila des opuscules sur les différentes armées d'Europe, tous imprimés par le Stationary Office de Sa Majesté; la France, l'Allemagne, la Russie, la Belgique, la Bulgarie, l'Italie, la Roumanie et la Serbie furent consultées au sujet de leur corps de sous-officiers respectifs. General Staff, *Handbook of the French Army, 1914*, pp. 73–74, 187; *Handbook of the German Army in War, 1918*, pp. 22–27; *Handbook of the Russian Army, 1914*, pp. 13–15; *Handbook of the Belgian Army, 1914*, pp. 5–7; *Handbook of the Bulgarian Army, 1909*, pp. 20–23; *Handbook of the Italian Army, 1913*, p. 49; *Handbook of the Rumanian Army, 1910*, pp. 33, 62–63; *Handbook of the Servian Army, 1909*, pp. 21–23; Office of the Chief of staff, "The Army as a Life Occupation for Enlisted Men," p. 84.
- <sup>12</sup> Wieser, "The Non-Commissioned Officer," pp. 96–104.
- <sup>13</sup> Office of the Chief of Staff, "The Army as a Life Occupation for Enlisted Men," pp. 84–86.
- <sup>14</sup> Les notes de l'attaché se trouvent dans General Correspondence, 1910–1914, War College Division, Records of the War Department General and Special Staffs, Record Group 165, National Archives Building, College Park, Maryland (hereafter cited as NARA RG file number) NARA RG 165-6566-35 "Report from Riggs (B), 19 June 1916."
- <sup>15</sup> 1st Infantry Division Letter, "Liaison with the French for Purpose of Instruction," 18 July 1917, *United States Army in World War I* (Electronic Media Collection, CMH Pub EM 0023 1998, 2001) cd 1, vol. ii, p. 426.
- <sup>16</sup> Lettre du Brigadier General Commanding, The British Military Mission, Washington, D.C., au directeur de formation, War College, Subj: Report of Tour of Inspection, 15 March 1918 (NARA RG 165.5).
- <sup>17</sup> Câble du Général John J. Pershing, AEF Headquarters, 19 avril 1918, à l'Adjutant General War Department, Washington, No. 952-S NARA RG 120.2.1.
- <sup>18</sup> Army Regulation (AR) 245-5, *Companies General Provisions* (Washington, D.C.: War Department, 4 July 1924), p. 1-3; AR 245-5, *Companies General Provisions* (Washington, D.C.: War Department, 2 June 1942), p. 1-2; AR 270-5, *Companies General Provisions* (Washington, D.C.: Department of the Army, 12 April 1951), p. 1-2 (remplaçait AR 245-5 *Companies General Provisions*, 1942, avec des modifications); AR 270-5, *Companies General Provisions* (Washington, D.C.: Department of the Army, 14 January 1958), p. 1-2.
- <sup>19</sup> Circular No. 70, *Noncommissioned Officers* (Washington, D.C.: War Department, 16 February 1944).

- <sup>20</sup> AR 245-5, *Companies General Provisions*, change 1 (Washington, D.C.: War Department, 20 December 1945), p. 1; AR 270-5, *Companies General Provisions* (12 April 1951), p. 1-2 (remplaçait AR 245-5, *Companies General Provisions*, 1942, avec modifications; AR 270-5, *Companies General Provisions* (Washington, D.C.: Department of the Army, 14 January 1958), p. 1-2.
- <sup>21</sup> Henri Philippe Pétain, “Training of American Units with French, May 1, 1918,” *The United States in World War I CD Set* (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 2002), disc 1, vol. II, p. 292; War Department, *Manual for Non-Commissioned Officers and Privates of Infantry of the Army of the United States* (Washington, D.C.: Government Printing Office, 1917); James A. Moss, *Noncommissioned Officer’s Manual* (Menasha, Wis.: Banta Publishing Company, 1917), pp. 41–42, 31–35.
- <sup>22</sup> Circular No. 1, *Career Guidance Plan for Warrant Officers and Enlisted Personnel* (Washington, D.C.: Department of the Army, 1 January 1948), pp. 14–15; David W. Hogan, Arnold G. Fisch et Robert K. Wright, eds., *The Story of the Noncommissioned Officer Corps: The Backbone of the Army* (Washington, D.C.: Government Printing Office, 2003), p. 32. L’U.S. Army a un cheminement de carrière jusqu’au grade d’adjudant dans les branches techniques et spéciales.
- <sup>23</sup> Rudyard Kipling, “Tommy,” 1890, <http://www.poetryloverspage.com/poets/kipling/tommy.html>.
- <sup>24</sup> AR 245-5, *Companies General Provisions*, change 1 (20 December 1945), p. 1.
- <sup>25</sup> AR 615-15, *Separation of Noncommissioned Officers from Specialists* (Washington, D.C.: Department of the Army, 1954); anonyme, *Officer’s Guide* 20th Edition (Harrisburg, Pa.: Stackpole Books, 1954), p. 335.
- <sup>26</sup> AR 600-201, *Noncommissioned Officers and Specialists* (Washington, D.C.: War Department, 20 June 1956), p. 3-5 (remplaça AR 615-15, *Separation of Noncommissioned Officers from Specialists*, 2 July 1954; anonyme, *Handbook and Manual for the Noncommissioned Officer* (Washington, D.C.: Combat Forces Press, 1952), pp. 152,154.
- <sup>27</sup> AR 350-90, *Noncommissioned Officer Academies* (Washington, D.C.: Department of the Army, 25 June 1957), p. 1-3.
- <sup>28</sup> Troop Program and Manpower Program (U) *Military Personnel Strength* (Washington, D.C.: Statistical and Accounting Branch, Office of The Adjutant General, Assistant Chief of Staff, G-1, June 1961) pp. 65–68, 70. Quarante-trois pour cent des soldats de l’armée régulière, comprenant la vaste majorité des sous-officiers en 1961, contre 39 % des appelés, avaient le score mental requis pour être officiers. Soixante-treize pour cent des appelés contre 72% de l’armée régulière avaient un équivalent du baccalauréat ou plus.
- <sup>29</sup> AR 600-20, *Army Command Policy* (Washington, D.C.: Department of the Army, 3 July 1962), p. 9-12 (remplaça AR 220-70, *Companies General Provisions*, 1958).
- <sup>30</sup> Hogan, et al., *The Story of the Noncommissioned Officer Corps*, pp. 29–30; Robert s. Rush, *NCO Guide*, 7th Edition (Harrisburg, Pa.: Stackpole Books, 2003), pp. 112–116; expérience personnelle de l’auteur.
- <sup>31</sup> Hogan, et al., *The Story of the Noncommissioned Officer Corps*, p. 30; Robert S. Rush, *NCO Guide*, 8th Edition (Harrisburg, Pa.: Stackpole Books, 2003), pp. 112–116; expérience personnelle de l’auteur.
- <sup>32</sup> AR 350-17, *Noncommissioned Officer Professional Development Program* (Washington, D.C.: Government Printing Office, 1 December 1980), p. 1-3; AR 600-20, *Army Command Policy* (Washington, D.C.: The Adjutant General’s Office, 15 October 1980), pp. 4-1, 4-2.
- <sup>33</sup> AR 220-1, *Unit Status Reporting* (Washington, D.C.: Department of the Army, 1967), appendix C and p. 3-3.
- <sup>34</sup> Department of the Army, Field Manual (FM) 25-100, *Training the Force* (Washington, D.C.: Government Printing Office, 1988), p. 1-9.

- <sup>35</sup> FM 25-101, *Battle Focused Training* (Washington, D.C.: Government Printing Office, 1988), p. 4-2; AR 350-41, *Training in Units* (Washington, D.C.: Government Printing Office, 19 March 1993), p. 5-6.
- <sup>36</sup> AR 600-20, *Army Command Policy*; FM 7-0, *Training for Full Spectrum Operations* (Washington D.C.: Government Printing Office, 2008), p. 2-4; FM 7-1, *Battle Focused Training* (Washington, D.C.: Government Printing Office, 2003), p. 2-2.
- <sup>37</sup> John S. Brown “Hell Night on Objective Norfolk,” *The Story of the Noncommissioned Officer Corps* (Washington, D.C.: U.S. Army Center of Military History, 2002), p. 211.