

---

# The dilemma

**Q.** I have some concerns about the conduct of a fellow board member. What should I do?



**Heather Wilson**  
ICD's Senior Director,  
Policy and Research

---

THE APPROPRIATE COURSE OF ACTION will depend on the nature and severity of the concerns and perceived misconduct. Reviewing your board's code of conduct is a good first step when confronted with concerns over a fellow board member's behaviour. Make sure you understand the protocols in place for identifying and reporting issues.

The process should be led by the board chair, says Nancy Hopkins, a Saskatoon-based corporate lawyer and experienced director. "He or she doesn't have to do all the work but the chair needs to take the lead because, fundamentally, this is a governance issue." Hopkins says that the process the board chair then follows will be determined by the issue itself.

Stephanie Stimpson, a Calgary-based partner at the law firm Torys LLP, adds that the chair of the board and perhaps the chair of the relevant committee (assuming they are not the parties of interest) should develop an appropriate response plan to ensure

good governance processes are followed.

Most issues can be resolved through an informal intervention by the board chair or governance chair. "It is only rare issues that require more," says Hopkins. Examples of inappropriate conduct may include aggressive behaviour that is damaging the culture of the board, or board members who are not preparing adequately for meetings. Stimpson also notes that if the issues are not of a critical nature, it may be possible to deal with them through the board evaluation process.

Resolving conduct issues requires good judgment. "It's one of the most important roles of the chair, to be able to exercise good judgment in all kinds of contexts. It's one of the reasons you select that person to be chair," says Hopkins.

A variety of responses are possible, including a tailored coaching and education program for the director to address both the misconduct and the expectations under the code of conduct and board policies.

If formal proceedings are warranted, the organization should conduct a diligent investigation that is as transparent as possible, while also protecting the privacy of those involved. It is important to ensure fair treatment and credibility, so that in future others can also feel confident about raising any concerns they may have about director conduct.

Undertaking the appropriate procedural steps and documenting them properly is important, especially if there is a chance that the issue could lead to litigation or shareholder action. Depending on the nature of concern, other policies may need to be consulted, such as the organization's harassment policy. The investigation by the board may require the formation of a special committee of independent directors with the ability to engage legal advisors and other experts as appropriate under the circumstances.

If more formal remedies are required, they can include an official reprimand and ultimately a request for resignation or a refusal to nominate the director for election at the next meeting.

After the process concludes, the board may want to take some time to assess the adequacy of its policies and processes. Ideally, the code will reinforce the behaviour expected of directors and firmly establish the right tone at the top. A potential breach is a good reminder of the importance of a robust and well-understood code of conduct that is regularly reviewed and updated. In the next Directors' Dilemma column, we will explore how to develop an effective code of conduct. **DJ**

LA LIGNE DE CONDUITE à suivre dépend de la nature et de la gravité de la faute. Lorsque vous faites face à des doutes quant au comportement d'un collègue membre du conseil, une première étape consiste à consulter le code de conduite de votre conseil. Assurez-vous de bien comprendre les protocoles en vigueur afin d'identifier et de rapporter adéquatement le problème.

Le processus devrait être mené par le président du conseil, explique Nancy Hopkins, une avocate d'affaires de Saskatoon et administratrice d'expérience. « Il n'est pas nécessaire qu'il fasse tout le travail, mais il doit prendre l'initiative parce que fondamentalement, il s'agit d'un enjeu de gouvernance. » Mme Hopkins affirme que le processus qui sera ensuite suivi par la présidence sera déterminé par la nature et la gravité du problème.

Stephanie Stimpson, associée du cabinet juridique Torys LLP à Calgary, ajoute que le président du conseil ou peut-être celui du comité pertinent (pourvu qu'il ne soit pas en conflit d'intérêt) devrait articuler un plan de réponse approprié pour s'assurer de mettre en place des processus de bonne gouvernance.

Dans la plupart des cas, les problèmes peuvent être résolus par une intervention informelle de la présidence du conseil ou du comité de gouvernance. « Il est rare qu'il faille en faire plus », souligne Mme Hopkins. Les questions en jeu peuvent toucher un comportement agressif préjudiciable à la culture du conseil ou des administrateurs qui ne se préparent pas adéquatement aux réunions. Mme Stimpson souligne également que si les problèmes ne sont pas de nature grave, il est possible de les régler au moyen du processus d'évaluation du conseil.

La résolution de problèmes de conduite exige du jugement. « C'est l'un des rôles

les plus importants du président du conseil que d'être en mesure d'exercer son jugement dans toutes sortes de contextes », explique Mme Hopkins.

Plusieurs réponses sont possibles, y compris un programme personnalisé de mentorat et de formation portant à la fois sur la faute reprochée et les attentes en vertu du code de conduite et des politiques du conseil.

Si des mesures formelles s'imposent, l'organisation devrait mener une enquête diligente aussi transparente que possible, tout en protégeant la vie privée des personnes en cause. Il est important de s'assurer d'un traitement équitable et crédible, de sorte qu'à l'avenir d'autres personnes se sentent à l'aise de soulever toute préoccupation concernant la conduite d'un administrateur.

Il est important d'entreprendre les procédures appropriées et de bien les documenter, surtout s'il existe un risque que la situation mène à un litige ou à une initiative d'actionnaires. Selon la nature du problème, il peut être nécessaire d'invoquer d'autres politiques de l'organisation, par exemple dans des cas de harcèlement. L'enquête menée par le conseil pourrait exiger la formation d'un comité spécial d'administrateurs indépendants qui pourraient recourir à l'aide de spécialistes.

Si des mesures plus formelles sont requises, il peut s'agir d'une réprimande officielle et, ultimement, d'une demande de démission ou d'un refus d'autoriser un administrateur à renouveler son mandat.

Après la conclusion du processus, le conseil pourrait évaluer la pertinence de ses politiques. Une infraction au code de conduite rappelle l'importance qu'il soit robuste et régulièrement actualisé. Dans notre prochaine chronique, nous évoquerons les moyens d'élaborer un code de conduite efficace. **DJ**

## DIRECTOR LENS

- The code of conduct should be consulted if there are concerns about the behaviour of a board colleague.
- The board chair and perhaps an appropriate committee chair should be notified of the concern and should lead the response.
- Most issues may be dealt with through informal interventions or through the normal board evaluation process.
- Remedies may include coaching and education, reprimands or a request to resign.

- On devrait s'inspirer du code de conduite lorsque des préoccupations sont soulevées à l'égard du comportement d'un collègue administrateur.
- La présidence du conseil et peut-être un comité approprié devrait être avisé de la préoccupation, ce qui devrait mener à une réponse.
- La plupart des problèmes peuvent être réglés au moyen d'interventions informelles ou du processus normal d'évaluation du conseil.

Presented in partnership with Torys LLP.

**TORYS**  
LLP

**Send your comments  
or ideas to:**

**Heather Wilson**  
Senior Director, Policy and Research  
boardinfo@icd.ca

Every issue, we will feature a  
question from readers or one  
from ICD's complimentary  
research service, ICD BoardInfo

[icd.ca/boardinfo](http://icd.ca/boardinfo)