



Professeure (Full) Maria Fernanda ARREOLA

Département de rattachement: Strategy,
Entrepreneurship and International Business

Email: fernanda.arreola@essca.fr

INTÉRÊTS DE RECHERCHE

- Entrepreneuriat
- Innovation servicielle
- Gouvernance

DOMAINE D'ENSEIGNEMENT

- Entrepreneuriat
- Entrepreneuriat social
- Création de Business
- Stratégie
- Innovation

FORMATION

Diplôme le plus élevé :

- | | |
|------|--|
| 2014 | Doctorat (PhD), Sciences de gestion , Management stratégique, avec félicitations, Fundação Getúlio Vargas, Brésil
<i>Three Essays on the Role of State Ownership in the Internationalization of Emerging Multinationals</i> |
| 2009 | Master of Business Administration, Global Management, Thunderbird School of Global Management, Etats-Unis d'Amérique |
| 2005 | Bachelor en Ingénierie mécanique et industrielle, Tecnológico de Monterrey, Mexique |

EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Vie et positions académiques

- | | |
|-------------|--|
| Depuis 2023 | Professeure, ESSCA School of Management, France |
| 2020 - 2023 | Doyenne de la faculté et de la recherche, ISC Business School, France |
| 2018 - 2020 | Professeure associée, Ecole de Management Léonard de Vinci (EMLV), France |
| 2016 - 2018 | Professeure assistante, ESSCA School of Management, France |
| 2008 - 2009 | Assistante de recherche, Thunderbird School of Global Management, Etats-Unis d'Amérique |
| 2007 - 2008 | Assistante de recherche pour le projet GLOBE, Thunderbird School of Global Management, Etats-Unis d'Amérique |

EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Vie professionnelle

- 2018 - 2020 Co-fondatrice, My Dual Project, France
- 2009 - 2010 Responsable de la veille commerciale, Johnson & Johnson Medical Devices, Mexique
- 2006 - 2007 Gestionnaire de l'efficacité des processus, Grupo Mayan, Mexique
- 2004 - 2006 Chef de projet, HSBC, Mexique

PRIX, DISTINCTIONS ET BOURSES

- 2024 Désignée éditorialiste du mois par la revue en ligne The European Business Review, -

PUBLICATIONS SCIENTIFIQUES

Articles évalués par les pairs

- ARREOLA, F. (2025). Shell Energy and Chemicals Park Rotterdam: The Energy Transition at the Pernis Refinery. à paraître *Journal of International Business Education*.
- UNRUH, G.C., CARTON, G. et ARREOLA, F. (2025). The Genesis of Blue Ocean Strategy. à paraître *International Journal of Teaching and Case Studies*.
- ARREOLA, F. (2025). The dangers of being overconfident: evidence from cross-cultural negotiation. à paraître *Question(s) de Management*.
- ARREOLA, F., BACOUEL-JENTJENS, S. et UNRUH, G.C. (2025). Angel City Football Club A Revolution On and Off the Field, when professional sports clubs generate social impact. à paraître *CASE Journal*.
- BACOUEL-JENTJENS, S. et ARREOLA, F. (2025). Accidental entrepreneurship: Uncovering the value of Van Gogh's last painting inspiration. *Journal of International Business Education*, 20.
- UNRUH, G.C. et ARREOLA, F. (2024). PIXZA – Sustaining Social Commitments During a Global Pandemic. *Journal of International Business Education*, 19, pp. 307-316.
- ARREOLA, F., REDIEN COLLOT, R. et GUERMONPREZ, D. (2024). Strategic shift post-ownership transfer: The SME and startup perspectives. *Recherche et Cas en Sciences de Gestion*, 25 Diriger et convaincre(1), pp. 11-25.
- ARREOLA, F., REDIEN COLLOT, R. et GUERMONPREZ, D. (2024). Strategy building in sme business transfers: It's All About Finding a Lemonway! *Recherche et Cas en Sciences de Gestion*, 25 Diriger et convaincre(1), pp. 53-65.
- PLATANIA, F., ARREOLA, F., TOSCANO HERNANDEZ, C. et UNRUH, G.C. (2024). Systemic Entrepreneurship in the Digital Era: Tesla's Vision and Social Transformation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 74, pp. 101844.
- PLATANIA, F., HERNANDEZ, C.T. et ARREOLA, F. (2022). Social media communication during natural disasters and the impact on the agricultural market. *Technological Forecasting and Social Change*, 179, pp. 121594.
- LEVY, A. et ARREOLA, F. (2021). La modificación de la comunicación profesional debido al uso de metáforas profanas y espirituales en un contexto de teletrabajo. *Recherches en Sciences de Gestion - Management Sciences - Ciencias de Gestión*, 147(6), pp. 31-58.

ARREOLA, F., FAVRE-BONTÉ, V. et TRAN, S. (2021). The Corporate Accelerator: A New Kind of Strategic Factor Market to Access Strategic Resources. *M@n@gement*, 24(3), pp. 56-71.

TRAN, K.H. et ARREOLA, F. (2019). Soutien des incubateurs à l'innovation sociale sur les territoires : le cas d'I-Engage. *Entreprendre & Innover*, 2(41), pp. 9-31.

PASSANT, A.J.G. et ARREOLA, F. (2019). Depuis quand apprend-on l'entrepreneuriat ? Une étude de cas historique dédiée à l'ESCP. *Entreprendre & Innover*, 42-43(3-4), pp. 146-158.

ARREOLA, F. et BANDEIRA-DE-MELLO, R. (2018). The Differential Effects of Minority State Ownership Types on the Internationalization of Emerging Market Multinationals from Democratic States. *Management International Review*, 58(5), pp. 845-869.

ARREOLA, F. et TRAN, K.H. (2018). Les bénéfices d'un week-end de cohésion pour les porteurs de projet d'un incubateur. *Entreprendre & Innover*, 3(38), pp. 52-63.

ARREOLA, F., SOPARNOT, R. et BOREL, P. (2017). L'utilité de la recherche en gestion pour les managers: Une étude empirique de la pertinence. *Revue Française de Gestion*, 43(267), pp. 117-132.

ARREOLA, F., DÀVILA, A., FELIO, C. et OTTMANN, J.Y. (2017). Are "auto-entrepreneurs" entrepreneurs or not, and Why should we care? *Entreprendre & Innover*, 3(34), pp. 57-68.

ARREOLA, F., BAZUCHI, K., ZACHARIAS, S., BROERING, L. et BANDEIRA DE MELLO, R. (2013). The role of home country political resources in the internationalization of developing country multinationals: Evidence from Brazil. *Brazilian Administrative Review*, pp. 415-438.

Articles revus par un comité éditorial

ARREOLA, F. (2025). L'IA dans le monde du travail : entre sabotage, intégration et quête de durabilité. Regards croisés : « L'IA est-elle l'avenir du management ? Les transformations induites par l'IA peuvent-elles être considérées comme durables ? Quelles clés pour réussir le changement durable ? ». *Question(s) de Management*, 56(4), pp. Le changement et l'IA.

ARREOLA, F. (2024). Vous n'êtes pas le propriétaire de votre marque employeur. Regards croisés : « La marque employeur est-elle une notion pertinente aujourd'hui ? ». *Question(s) de Management*, La marque employeur en question(s), 51(4).

ARREOLA, F. (2024). Je t'en supplie, s'il te plaît, ne me quitte pas. Regards croisés : « Quelle organisation demain pour fidéliser les collaborateurs ? ». *Question(s) de Management*, L'organisation de demain en question(s), 48(1).

ARREOLA, F. (2023). Lutter contre la fragilité en ayant au-delà de ses limites : trois conseils pour les entreprises. Regards croisés : « Comment l'entreprise peut-elle développer son antifragilité face aux crises dans un contexte d'incertitude, de volatilité et de complexité croissante ? ». *Question(s) de Management*, Question(s) de fragilité, 43(2).

ARREOLA, F. (2023). Il est temps de repenser Mintzberg. Regards croisés : « De nouvelles relations au travail : expression de pratiques durables et/ou énième mode ? ». *Question(s) de Management*, Les nouvelles relations managériales en question, 42(1).

Chapitres d'ouvrages

SLIM, A., ARREOLA, F. et MAGNIN, (2021). Blockchain Technology: Beyond Cryptocurrencies. Dans: Zied Ftiti, Hachmi Ben Ameur, Waël Louhichi eds. *Financial and Economic Systems*. 1 ed. World Scientific Publishing Co Pte Ltd, pp. 427-449.

ARREOLA, F. (2021). Postface. Il faut être audacieux. Histoires et Territoires d'Entrepreneurs en Situation d'Handicap. Dans: J. Billion, C. Doussard eds. *Il faut être audacieux : Histoires et territoires d'entrepreneurs en situation de handicap*. 1st ed. Caen: Editions Management & Société,

ARREOLA, F. (2017). Stratégie digitale des acteurs du sport automobiles, le cas de la formule 1. Dans: Prieto Marc (ed.). *Livre Blanc 'Véhicules connectés à l'ère du numérique : regards croisés sur les mutations des services automobile*. 1st ed. ESSCA.

ARREOLA, F., BANDEIRA DE MELLO, R. et MARCON, R. (2012). The importance of nurturing political connections for emerging multinationals: Evidence from Brazil. Dans: Hadjikhani, A., Elg, U. and Ghauri, P. eds. *Business, Society and Politics (International Business and Management)*. 1st ed. Emerald Publishing , pp. 155-171.

Conférence proceedings

PRIETO, M., ARREOLA, F. et SLIM, A. (2018). Social Norms and governance in the platform economy. Dans: *Academy of Management Global Proceedings*. Surrey: Proceedings - Academy of Management (AOM).

ARREOLA, F., BANDEIRA DE MELLO, R. et MARCON, R. (2012). The Political Driver of Emerging Multinationals: Evidence from Brazil. Dans: *Academy of Management Annual Meeting*. Boston: Proceedings - Academy of Management (AOM).

Communications (conférences avec comité de sélection)

LESAGE, X. et ARREOLA, F. (2025). Faire d'un écosystème d'affaires traditionnel un nouvel écosystème entrepreneurial : le rôle d'un entrepreneur institutionnel dans l'accompagnement public vers la transition. Dans: 14e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et l'Innovation 2025 « L'entrepreneuriat face aux transitions technologiques, économiques, écologiques, sociétales ». Aix-Marseille Université, Aix-en-Provence.

ARREOLA, F. et LESAGE, X. (2025). A touch of youth, a business ecosystem makeover. Dans: 1st International Conference on Entrepreneurship, Family Business & Sustainable Innovation. KAEK, Jeddah.

ARREOLA, F., CARTAU, P. et PLATANIA, F. (2022). Quantum startup: an analogy for understanding the world of innovation. Dans: PDW Organizational Behavior Chapter of the Academy of Management. Buenos Aires.

LEVY, A. et ARREOLA, F. (2022). Métaphores d'hier et aujourd'hui. Dans: Colloque international en partenariat avec l'Academy of Management Division "Management Consulting". Lyon.

ARREOLA, F. (2021). Digital International Entrepreneurship: the social media entrepreneur. Dans: 28th IPDMC: Innovation and Product Development Management Conference. Milan.

ARREOLA, F. (2021). The role of an entrepreneur in the regeneration of a Business Ecosystem. Dans: 28th IPDMC: Innovation and Product Development Management Conference. Milan.

ARREOLA, F., FIORE, V., SCUOTTO, V. et MESSENI, A. (2019). Open Innovation in the Facilities Management Sector. Dans: SMLA 2019 (Strategic Management in Latin America). São Paulo.

ARREOLA, F., FIORE, V., SCUOTTO, V. et MESSENI, A. (2019). Open Innovation in the Facilities Management Sector. Dans: Open Innovation in the Facilities Management Sector, SMLA. São Paulo.

ARREOLA, F., OTTMANN, J.Y. et FELIO, C. (2017). Are All Self-employed, Entrepreneurs? Dans: Strategic Management Society Special Conference. São Paulo.

LESAGE, X. et ARREOLA, M.F. (2016). Internationalization through innovation: Fueling Internationalization through an intertwined relationship. The Case of traditional long-established SMES in Japan. Dans: RENT (Research in Entrepreneurship and Small Business) Conference. Antwerp.

LESAGE, X. et ARREOLA, M.F. (2016). Internationalization through Innovation: Fueling Internationalization through an Intertwined Relationship. Dans: Annual Meeting of the Academy of International Business (AIB). Tampa.

ARREOLA, F., BANDEIRA DE MELLO, R. et MARCON, R. (2013). The ownership structure of Emerging Multinationals: Effects of Government Participation. Dans: Academy of Management Annual Meeting. Orlando.

ARREOLA, F., BANDEIRA DE MELLO, R. et MARCON, R. (2012). The importance of nurturing political connections for emerging multinationals: Evidence from Brazil. Dans: Academy of Management Annual Meeting. Boston,

ARREOLA, F. (2012). The case of Mexican Culinary Art in France. Dans: Annual Meeting of the Federation of Business Disciplines. New Orleans.

ARREOLA, F., BAZUCHI, K., ZACHARIAS, S., BROERING, L. et BANDEIRA DE MELLO, R. (2012). The role of home country political resources in the internationalization of developing country multinationals: Evidence from Brazil. Dans: Conférence de l'AIMS. Lille.

BAZUCHI, K., ZACHARIAS, S., BANDEIRA DE MELLO, R., BROERING, L. et ARREOLA, F. (2012). The role of home country political resources in the internationalization of developing country multinationals: Evidence from Brazil. Dans: Annual Meeting of the Academy of International Business (AIB). Washington DC.

Rapports de recherche, rapports d'étude

MOURICOU, P., ARREOLA, F., MAUCUER, R., RENAUD, A. et SOPARNOT, R. (2016). E-commerce, internationalisation et e-internationalisation des PME, dans « Croissance connectée, les PME contre-attaquent », Rapport du CNNum au Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique, p.62-83. Paris: France.

Présentation dans un séminaire de recherche

ARREOLA, F. et TRAN, S. (2018). Quelle est la contribution de la gouvernance dans la structuration des modèles des incubateurs? Le cas de l'incubateur I-engage. Dans: 4 e Rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs. Institut Montpellier Management.

ARREOLA, F. (2017). The contingent value of political ties in the internationalization of emerging multinationals from democratic states. Dans: Séminaire Axe Management International. Lyon.

ARREOLA, F., FELIO, C. et OTTMANN, J. (2017). Are all self-employed, entrepreneurs? A critical review and research agenda. Dans: Entrepreneurship Research, past, present and future. PSB Paris School of Business.

ARREOLA, F. (2016). The emergence of the Social Media Entrepreneur. Dans: Workshop "Internet, Politics, Policy". Oxford University.

ARREOLA, F., BANDEIRA DE MELLO, R. et MARCON, R. (2011). The importance of nurturing political connections for emerging multinationals: Evidence from Brazil. Dans: Rencontres de l'ANPAD. Rio de Janeiro.

Contributions intellectuelles orientées vers la pratique, diffusion des savoirs

ARREOLA, F. et UNRUH, G.C. (2025). Las nuevas fronteras de la sostenibilidad empresarial. Harvard Deusto Business Review, Espagne.

ARREOLA, F. (2025). Qu'est-ce qui rend différents les entrepreneurs systémiques – ceux qui semblent changer le monde ? Forbes.

ARREOLA, F. et BACOUEL-JENTJENS, S. (2025). Accidental Entrepreneurship: When Van Gogh Shows up in your Backyard. The European Business Review.

ARREOLA, F. et UNRUH, G.C. (2025). When Difficult Leaders Change the World: Making Neurodivergent Leadership Sustainable. The European Business Review.

ARREOLA, F. (2025). You Must Innovate Your Governance too! The Risk for Startups and SMEs. The European Business Review.

ARREOLA, F. et HIDALGO, A. (2025). ¿Es solo una aspiradora? Las profundidades ocultas de la recogida de datos? Madrid: Marketing News, Espagne.

ARREOLA, F., REDIEN COLLOT, R. et GUERMONPREZ, D. (2025). Vision stratégique : reprendre une start-up vs une PME ? Forbes.

ARREOLA, F. (2025). Opinion : Innovación sigilosa: el arte de crear en secreto para sorprender al mercado. tai price book, Espagne.

ARREOLA, F. et JAIDEN, D. (2025). Intuition or Data? Are You Ready to Let Artificial Intelligence Choose Your New House or Business? The European Business Review.

ARREOLA, F. (2024). Qu'est-ce que le commerce équitable ? Paris: FNEGE Medias, France.

ARREOLA, F. (2024). Qu'est-ce que la valeur ? Paris: FNEGE Medias, France.

ARREOLA, F. et UNRUH, G.C. (2024). Entrepreneurs, faites attention à ces « sept péchés » pour bâtir une entreprise durable. The Conversation, France.

UNRUH, G.C. et ARREOLA, F. (2024). Cómo convertir la sostenibilidad en una realidad palpable: de la teoría a la acción. El Mundo Financiero.

ARREOLA, F. (2024). Es demasiado tarde para liderar en tecnología, aprovecha vendiendo las herramientas del futuro. El Mundo Financiero.

ARREOLA, F. et HIDALGO, A. (2024). ¿Qué precio tienen los datos? Madrid: Marketing News, Espagne.

ARREOLA, F. et HIDALGO, A. (2024). Avez-vous déjà réfléchi à la valeur de vos données ? On vous guette.... Alternatives économiques, France.

ARREOLA, F. et PICKERING, R. (2024). Es demasiado tarde para convertirse en líder tecnológico. ¡Conviértete en un vendedor de palas! tai price book, Espagne.

ARREOLA, F. et PEZZIARDI, P. (2024). Let's Rock and Roll: How to Innovate Sustainably in Bureaucratic Organizations? The European Business Review.

ARREOLA, F. et DAEMS, P. (2024). ¿Como cambiar el mundo con la innovacion Low-Tech? Madrid: Marketing News, Espagne.

ARREOLA, F. et PICKERING, R. (2024). It's Too Late to Become a Technological Leader. Just Become a Shoveller! The European Business Review.

GOUDARD, B. et ARREOLA, F. (2024). What if We Told you that Women in Sports have Broken the Glass Ceiling? The European Business Review.

ARREOLA, F. et MODORCEA, O. (2024). El fracaso en las empresas: ¡No has fracasado! Sólo te estás recuperando. El Mundo Financiero.

ARREOLA, F. et VITREY-TARDIF, J. (2024). El Mundo de Perfume: Huele a pachuli. El Mundo Financiero.

ARREOLA, F. et PHILIPPART, M. (2024). Unsexy? Think About it Again! Delivering on Startup Potential Through Operations. The European Business Review.

ARREOLA, F. et DAEMS, P. (2024). How to Change the World with Low-Tech Innovation? The European Business Review.

ARREOLA, F. (2024). Burnout: ¿una enfermedad de millenials? El Mundo Financiero, Espagne.

ARREOLA, F. et MODORCEA, O. (2024). You Did Not Fail! You Are Just Rebounding! The European Business Review.

ARREOLA, F. (2024). Smells Like Patchouli! The European Business Review.

ARREOLA, F. (2024). Qu'est-ce que le Capital social ? Paris: FNEGE Medias, France.

ARREOLA, F. et WAGENER, A. (2024). Burnout : une maladie de millenials ? The Conversation, France.

ARREOLA, F. (2024). David contra Goliat... o una historia de cómo las 'startups' pueden elegir una estrategia ganadora. Madrid: Marketing News, Espagne.

ARREOLA, F. (2024). Crear lugares de trabajo innovadores e integradores: Ideas desde el área de recreo. El Mundo Financiero.

ARREOLA, F. (2023). Creating Inclusive Innovation Workplaces: Insights from the Playground. The European Business Review.

ARREOLA, F. et UNRUH, G.C. (2023). Êtes-vous encore dévoué à votre patron ? Harvard Business Review France.

ARREOLA, F. (2023). Inteligencia Artificial: en lugar de ser un saboteador, ¡conviértete en un impresionista! El Mundo Financiero.

OTTMANN, J.Y., DÀVILA, A., FELIO, C. et ARREOLA, F. (2023). Entrepreneurs et autoentrepreneurs, la grande confusion. The Conversation, France.

ARREOLA, F. et UNRUH, G.C. (2023). “Pourquoi travailler dur pour mon patron ?” : quand les salariés remettent en cause leurs conditions de travail. Harvard Business Review France.

ARREOLA, F., MAUCUER, R. et TERLIER, A. (2022). What if Your Business Model Was to Blame for Your Lack of Innovativeness! The European Business Review.

UNRUH, G.C. et ARREOLA, F. (2022). Preserving Social Purpose Amid a Global Pandemic. Palo Alto: Stanford Social Innovation Review, Etats-Unis d'Amérique.

ARREOLA, F. et DAEMS, P. (2021). Quatre stratégies d'organisation dans un monde du travail hybride. Harvard Business Review France.

TRAN, S., ARREOLA, F. et FAVRE-BONTÉ, V. (2021). Les accélérateurs d'entreprises, un levier pour capter des ressources stratégiques. The Conversation, France.

ARREOLA, F. et DAEMS, P. (2020). Advantages, Limits And Strategies For Online And Offline Collaboration. The European Business Review.

ARREOLA, F. (2020). Repas gratuits, cours de sport, crèches... Tout ce que les salariés ont à perdre avec le télétravail. The Conversation, France.

ARREOLA, F. et UNRUH, G.C. (2020). Transformer la réalité à la manière des leaders de légende. Harvard Business Review France.

ARREOLA, F. et CASTAÑEDA, A. (2020). Services have become invisible to customers in B2B and B2C. The European Business Review.

ARREOLA, F. et TRASLOSHEROS, G. (2020). Au Mexique, la pandémie frappe un pays déjà fragilisé par la précarité et sa dépendance économique. The Conversation, France.

TRAN, S. et ARREOLA, F. (2020). L'entrepreneuriat social : un pari risqué pour votre start-up ? The Conversation, France.

ARREOLA, F. et COMPAIN-TISSIER, S. (2020). Quand l'invisibilité menace l'économie des services. Harvard Business Review France.

ARREOLA, F. et UNRUH, G.C. (2020). The Rise of the Hospitality Manager. The European Business Review.

ARREOLA, F. (2019). Léonard de Vinci, ou l'histoire d'un autodidacte de génie. The Conversation, France.

UNRUH, G.C. et ARREOLA, F. (2019). Le paradoxe du "je sais tout". Harvard Business Review France.

ARREOLA, F. et UNRUH, G.C. (2019). Les « introvateurs sociaux », une nouvelle catégorie de leaders au service du développement durable. Harvard Business Review France.

ARREOLA, F. et OTTMANN, J.Y. (2019). Pourquoi nous détestons notre travail (ou pas). The Conversation, France.

ARREOLA, F. et WAGENER, A. (2019). Mêmes et GIFS, moins futiles qu'on ne le pense. The Conversation, France.

SOPARNOT, R., ARREOLA, F. et BOREL, P. (2018). Comment rendre la recherche en gestion utile aux managers ? The Conversation, France.

ACTIVITÉS DE RECHERCHE

Activités éditoriales

Comité éditorial de revue scientifique

Depuis 2024 Comité scientifique, de lecture et d'évaluation, Question(s) de Management

Évaluateur d'une publication académique / professionnelle

Depuis 2024 Évaluateur ad-hoc, Journal of International Business Education

Service à la discipline

Organisation/animation de webinaires, séminaires, de tables rondes

2017 - 2017 EIASM / FNEGE Workshop on research outreach and 2020 Challenge, France

Service à la communauté professionnelle

Participation à des événements professionnels, tables rondes

2024 - 2024 Table ronde 2 : Entrepreneuriat féminin, Women Conference, Global FIVE Network, France